المـــال والتجــــارة

AlMal Wattegara
مالية-اقتصادية-عامة-تصدر شهرياً-العدد ٤٨٦-شهر أكتوبر -السعر جنيهان ٢٠٠٩

سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة

المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

مدخل مقترح لتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال فى ظل إطار حوكمة الشركات

(رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة الجزء (٢))

قـــــراءات

المشـروعـــات في البيئـــة المعاصـــرة

أربعون عاماً فى خدمة الاقتصاد القومى

رأس المال المرخص به
٥٠٠ مليون دولار أمريكى



رأس المال المصدر والمدفوع
٢٩٧ مليون دولار أمريكى

بنك فيصل الإسلامي المصري

شركة مساهمة مصرية

مؤشرات نتائج البنك فى نهاية النصف الأول من العام المالى ٢٠٠٩ م

البيان	٢٠٠٩/٦/٣٠ م	٢٠٠٨/٦/٣٠ م	معدل النمو
	مليون جم	مليون جم	٪
• حجم الأعمال	٢٦٢٨٧	٢٣٢٣٨	١٣,١٢
• إجمالى الأصول	٢٦٠٣٧	٢٢٩٨٩	١٣,٢٦
• الحسابات الجارية والأوعية الادخارية	٢٣٩٦٠	٢١١٢٩	١٣,٤٠
• إجمالى أرصدة التوظيف والاستثمار	٢٥٣١٣	٢١٩٧٧	١٥,١٨
• الأصول السائلة	١٧٩٣	١٦١٩	١٠,٧٥
• حقوق الملكية (رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة)	١٤١٧	٦٤٦	١١٩,٣٥
• المخصصات	١٨١٧	١٦٤٠	١٠,٧٩
• عدد الحسابات الذى يديره البنك لصالح عملائه	٨٧٩٤٢٩	٨١٤٢٧٣	٨,٠٠

فروع البنك

فرع الجيزة : (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقى .

فرع القاهرة : (٣) شارع ٢٦ يوليو - القاهرة .

الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقى - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور
طنطا - بنها - المنصورة - المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق
مدينة دمياط الجديدة - مدينة نصر - السيدة زينب - زيزينيا (القاهرة الجديدة)
أسوان - السادس من أكتوبر - مصطفى كامل بالإسكندرية

مجلة المال والتجارة



Al Mal Waltegara

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً — العدد ٤٨٦ - أكتوبر ٢٠٠٩ م

في هذا العدد

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية .
- الاشتراكات السنوية خارج جمهورية مصر العربية سعر النسخة + مصاريف البريد .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا ٥٠٠ ل س	ليبيا ٥٠٠ درهم
لبنان ٢٥٠٠ ليرة	السودان ٤٠ جنيهاً
العراق ١٠٠٠ فلس	الجزائر ٥ دينارات
الأردن ١ دينار	الكويت ٨٠٠ فلس
السعودية ١٠ ريالات	دول الخليج ١٠ دراهم

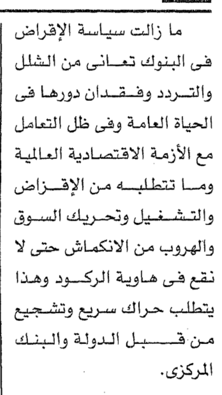
١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٢٥٧٤٤٦٣٠ - ٢٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٢٥٧٥٠٤١٩

كلمة التحرير

سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة

بقلم محاسب / **أحمد عاطف عبدالرحمن**

رئيس مجلس الإدارة



ما زالت سياسة الإقراض فى البنوك تعانى من الشلل والتردد وفقدان دورها فى الحياة العامة وفى ظل التعامل مع الأزمة الاقتصادية العالمية وما تتطلبه من الإقراض والتشغيل وتحريك السوق والهروب من الانكماش حتى لا نقع فى هاوية الركود وهذا يتطلب حراك سريع وتشجيع من قبل الدولة والبنك المركزى.

الاقتصاد لا يقوم على الكبار الذين ليسوا فى حاجة إلى ضمانات بل لديهم الكثير منها ما جاء عن طريق مشروع أو غير مشروع وكثرة الطلبات من قبل البنوك مع الصغار فقط الهم الكبير ما تعانيه الصناعات الصغيرة من كثرة طلبات البنوك من ضمانات وغيرها من الأوراق التى لا أول لها ولا آخر وما تكاد المنشأة أن تنتهى من إعدادها ومن تجهيز ملفها الائتمانى حتى تواجه بالتردد واليد المرتعشة فى اتخاذ القرار فى كثير من البنوك .

ومما يدل على بقاء الحال على ما هو عليه قبل الأزمة العالمية ونحن مازلنا نعانى من الأزمة الإقليمية فى جنوب شرق آسيا عام ١٩٩٧ ، إن العاملين فى الجهاز المصرفى فى حاجة إلى ثقافة التعامل مع الأزمات فى ظل إطار عام واضح ومرن صادر من البنك المركزى فى ظل خطة لتطوير أداء البنوك كما أدار بقدرة واقتدار زيادة رأس المال مما نتج عنه زيادة الثقة فى البنوك.

إن الشركات المتعثرة فى الأزمة السابقة التى توالت عليها ثلاث وزارات رغم أن الاحتياطيات فى البنوك قد غطت وشملت كل تراكمات الفوائد والتى كانت حائلاً بين حدوث أى تسويه وأدت إلى ارتباك المصانع لسنوات طويلة بين إجراءات قضائية وبين جدولة غير معقولة يتبعها إعادة التسوية وإعادة الجدولة وهكذا تعرضت الصناعة والسياحة وغيرها من المؤسسات الاقتصادية التى تعرضت للتعثر وصاحبها سلبيات العمل بالبنوك الكل كان يدور فى دائرة مفرغة لا نهاية لها وذلك لغيبة القرار أو القدرة على اتخاذ القرار وبتر المشاكل بدلاً من ضياع الوقت فى حلول مكلفة وغير اقتصادية ولا طائل من ورائها .

ناهيك عن الأثر السلبى لبيانات المركز المجمع لدى البنك المركزى فمن تعثر يظل

محجوراً عليه إلى أن يشاء الله رغم أن كثيراً من الشركات المتعثرة استمرت فى الإنتاج والحفاظ على العمالة وعادت الروح إليها إلا أنها محرومة من التوسع والتطوير أمام حاجز البيان المجمع .

إن الوضع المصرفى الحالى وهو يتجه للمشروعات العامة ولتمويل البنية التحتية ومشروعات النقل والمواصلات والهروب من المنشآت والصناعات الصغيرة والتى هى أساس التنمية وأحد العوامل الهامة للتقليل من مخاطر البطالة التى نعانى منها منذ سنوات طويلة ولكن أين متخذو القرار ؟؟ وما هى سياسة الدولة وخطتها فى تشجيع الصناعات الصغيرة وهى تعانى من مشاكل تمويلية لا حل لها حسب قدراتهم المحدودة بجانب روتين وفساد إدارى فى كل مكان .

نشاط البنوك إن كان قاصراً على الكبار ومشروعات الدولة وأذون الخزانة مما أدى إلى ضياع المنشآت الصغيرة وسط هذا الزحام من تضارب المصالح والأهداف لقد ثبت اقتصادياً أن من عوامل نجاح كثير من الدول اقتصادياً يعتمد فى الأساس على الصناعات الصغيرة والتى تمثل ٨٠٪ من حجم الإنتاج والتى تساهم بالقدر الكبير فى مسيرة النهضة الصناعية فى أى مكان وزمان .

ونحن لم نعى وندرس ما يحدث فى العالم الواسع من الشرق فى اليابان إلى البرازيل فى الغرب وفى كل مكان هنا وهناك من الدول التى لم تتأثر بالأزمة العالمية المالية بالقدر الكبير ولم يحدث لديها مجاعة ، والآن نرى الهند ذات المليار و٣٠٠ مليون نسمة عماد اقتصادها الصناعات الصغيرة وتخطو بخطوات فى تزاحم مع الصين والنمور الأسيوية فى صراع من أجل البقاء والتقدم والسيطرة على جانب كبير من اقتصاد العالم .

إن الجهاز المصرفى مازال يعيش بثقافة الماضى وما كاد يخرج من أزمة الماضى حتى لحقته أزمة الحاضر فالمشاكل واحدة وإن كان بدأ يتعامل مع الأزمة الحالية بشكل متحضر نوعاً ما بعيداً عن أقسام البوليس والمطاردة وهروب رجال الأعمال والصناعة إلى الخارج هرباً من السجن صورة شوهت اقتصادنا وكان لها تأثير خطير وساعدت على جنوح الاستثمار بعيداً إلى دول أخرى فى المنطقة وضعت من التيسيرات والتسهيلات مالا يتصوره أحد مثل دبى وغيرها من الدول العربية والتى تطورت بشكل سريع حتى غزت منتجاتها الصناعية الأسواق المصرية والتى كانت بالأمس هى ذاتها صادراتنا إليها - هذا يؤكد الخلل فى منظومتنا الاقتصادية وفى سياسة السوق المفتوح للاستيراد بدون ضابط حتى اتجه كثير من الصناع للتحول للاستيراد والتجارة فهى أسهل وأسرع من الصناعة فى تحقيق الأرباح العادية وغير العادية وخاصة إذا كان التعامل مع الصين وما حولها .

المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

الباحث : **مصطفى حسن بسيونى السعدنى**
مستشار التدريب والتطوير بمجموعة سيراميك الفراعنة
محاسب قانوني عربي - عضو مجلس ادارة المنظمة الافريقية للخبراء - زميل جمعية الضرائب المصرية
عضو المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين AFCPA
عضو جمعية المحاسبة الأمريكية AAA - عضو جمعية الضرائب الدولية IFA - عضو جمعية رجال الأعمال العربية

المقدمة :

يشهد العالم فى الوقت الحاضر العديد من التحولات وخصوصا بعد ظهور النظام العالمى الجديد والعولمة وتأثير ذلك على العالم مما أوجد كثير من التحولات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التى تستهدف تحرير التجارة الدولية واعطاء دور هام للقطاع الخاص فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالاعتماد على آليات السوق الحرة مع التسلح بالمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا المتقدمة فى ظل ثورة المعلومات التى تستهدف بدورها جعل العالم قرية صغيرة تتلاشى خلالها الحدود والمسافات .

ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، منذ عام ١٩٩٧ ، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة فى المؤسسات والتشريعات التى تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة .وقد كانت المشاكل العديدة التى برزت إلى المقدمة فى أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل فى نفس الوقت الذى حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك .كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات فى قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى فى الدول التى كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال ".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانونى الذى لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة . كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد

الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية فى الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح .

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة . ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شىء أخلاقى جيد نقوم بعملة فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغى أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التى ينبغى عليها اتباعها فى عملها.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، فى شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة . كما ان حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد فى الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذى يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت .وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التى تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هى هى ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية .

إن حوكمة الشركات تعتمد فى نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية فى مجتمع ديمقراطى يقوم على أساس القانون .وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن طريق النظر فى الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التى تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبى المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة فى الأسواق العالمية .

طبيعة المشكلة

لم يشغل مصطلح ما فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات وكذلك محترفى التعامل فى الأسواق المالية، وخبراء إدارة وتدوير الأوراق المالية ، مثلما حدث مع مصطلح (الحوكمة)-Governance أو حوكمة الشركات Corporate Governance ، وهو مصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه قسرا وطواعية وحيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقة ، وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالمية والمحلية، وألقت عليها بظلال من الشكوك حول مصداقية البيانات التى تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة فى اتخاذ أى قرار، أو التعويل

على المعلومات المنشورة بصفة عامة، وصدقها فى التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات ، حيث أصبح الجميع فى شك وقلق وحيرة ، بعد ان ثبت أن هناك تلاعبا وغشا وتدليسا وخداعا، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من الشركات العالمية، وان تقارير مراقبى حسابات أكبر بيوت المحاسبة والمراجعة العالمية غير دقيقة، بل إنها بعيدة عن واقع هذه الشركات، وثارت معها مخاوف وتصاعدت معالم أخطار وعلامات إنذار وتحذير وخطر .

وفى ظل بيئة تنافسية قاسية انزلقت أقدام بعض المسئولين فى الشركات إلى الخطيئة والإظهار العمدى لواقع غير حقيقى عن أدائهم، لتخفى خسائرها وتدارى على أخطائها وتعيد تصوير حساباتها الختامية وميزانياتها بما لا يعبر عن الحقيقة ، واستخدام الحيل والألاعيب ومعالجة شكلية لإظهار أرباح وهمية يساعدها فى ذلك مراقبو الحسابات الخارجيون سواء نتيجة للإهمال أو القصور أو التواطؤ، وبعض المراجعين الداخليين فى أجهزة المتابعة والإشراف داخل هذه الشركات ، والذين لايظهرون أوجه الضعف والقصور القائمة بل يسمحون فقط بتصويرها على إنها أوجه قوة وكمال ضاربين بعرض الحائط كافة القيم والمبادئ ، ومما أدى الى انهيار هذه الشركات ، والتى قامت الإدارة فيها بتصرفات غير سليمة أدت الى نتائج أعمال غير سليمة كشفت عنها هذه الفضائح آلتى لم تستطع مكاتب محللى البيانات كشفها مبكرا ، وكان لاندلاع هذه الفضائح آثار مدوية ونتائج مدمرة أدت إلى إظهار أهمية الحاجة للحوكمة .

وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمية لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها ، وبشكل قانونى واقتصادى سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم shareholders للاضطلاع بمسئولياتهم ، وممارسة دورهم فى الرقابة والأشراف على أداء الشركات ، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات ، وبما يؤدى ألى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة .

كما ان المراجعة الداخلية هى وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات آلتى تتعلق بالرقابة على الأنشطة التى يتم فحصها وتساعد المراجعة الداخلية بتلك الشركات فى

تحقيق أهدفها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وهنا يبرز تساؤل هل يمكن للرقابة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات أن تخلق مناخاً مناسباً يساعد المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وكذلك تساعد الإدارة بهذه الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .وتجنبا للمشاكل والانهيارات التى أشرنا إليها سابقا . هذا ما سنحاول الإجابة عليه فى هذا البحث .

موضوعات البحث

يتناول هذا البحث المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية الموضوعات التالية :

الفصل الأول : مفهوم الحوكمة .

الفصل الثانى : معايير حوكمة الشركات .

الفصل الثالث : مبادئ حوكمة الشركات التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

الفصل الرابع : المعايير المهنية للمراجعة الداخلية

الفصل الخامس : طبيعة خدمات المراجعة الداخلية .

الفصل السادس : خلاصة البحث

الفصل الأول

مفهوم حوكمة الشركات

دفعت ضغوط العولمة Globalization كما دفعت الحوداث الأخيرة للفضائح المالية التى أصابت الكثير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة ، وما تبعها من أحداث درامية [illegible] إلى [illegible] [illegible] الأخلاقية ومن الأعراف والمبادئ المهنية التى بدونها يصعب إن لم يكن مستحيلا ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية فى البيانات والمعلومات، والتى يحتاج إليها عالم المال والاستثمار ، فى ظل عولمة اجتياحية بالغة الاتساع، وفى ظل تدويل نشط لأسواق المال والمصارف والبنوك وأسواق التمويل النشطة وفى ظل تزايد أحجام المشروعات ، وإجراء عمليات دمج هائلة قصريه وطوعيه ، وفى ظل تصاعد احتياجات المجتمع ككل إلى ضبط ممارسات الأطراف الرئيسية فى مجتمع الأعمال حيث تضبط الحوكمة وتنظم كلا من :-

١ - ممارسات مديرى الشركات التنفيذيين بصفة عامة ، وممارسات مجلس إدارة الشركة بصفة خاصة. وما يقومون به من أعمال وما يوجهون إليه من أنشطة ومن خلال سلطاتهم الوظيفية نحو تحقيق [illegible] [illegible] النتائج [illegible] [illegible] خاصة من [illegible] ،

ومن معلوماتهم الداخلية، فى تحقيق مكاسب خاصة سواء لهم أو لذويهم، وعلى حساب المستثمرين الآخرين.

٢ - ممارسات مراجعى الحسابات الخارجيين المستقلين فى الشركات ، وكذلك العاملين فى المراجعة الداخلية والعاملين فى أقسام المحاسبة فيها . وما قد يقومون به من عمليات إخفاء للحقائق وتزييف للبيانات ، أو إظهار المواقف المالية على غير حقيقتها، وما قد تمارسه عليهم ضغوط مجالس الإدارة والسلطة التنفيذية فى الشركات التى يعملون بها، أو التى تتم على مراجعى الحسابات ومكاتب التدقيق الخارجية.

٣ - ممارسات المستثمرين فى الشركات .وما قد يدفعون به إلى إيجاد معلومات غير صحيحة ، أو التجهيل بها ، لتحقيق مكاسب خاصة بالاستفادة من معلومات لا تتوافر للجميع ، ويتم من خلال هذه المعلومات (صنع أوضاع) أو (بناء مراكز) أو (تحقيق انطباعات، وتوليد مفاهيم) غير حقيقية عن أوضاع عمليات الاستثمار التى تقوم بها بعض الشركات.

وقد ساعدت مجريات الحوادث واشتداد الأزمات المالية على إيجاد ثغرات وصنع أوضاع متناقضة ، أفرزت مخاوف لدى الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة ، ومن ثم ازدادت الحاجة إلى صدق البيانات والمعلومات وإلى بساطتها ووضوحها فى عرض الحقائق.

ولقد دفعت هذه الأحداث إلى قيام العديد من الدول بتطبيق مبادئ محاسبية متطورة، وفرض إجراءات وترتيبات وقواعد جديدة ، ومنح سلطة الإدارة الحكومية ، وجهات الإشراف سلطات ذات نفوذ قوى من أجل :

١ - فرض معايير الشفافية الواجبة والإفصاح **Transparency & Disclosure** على كافة الشركات والمؤسسات التى تعلن حساباتها وميزانياتها على الجمهور، وان يستلزم ذلك، وبالتطبيق الواجب السليم لكل من :

التطبيق السليم للقوانين واللوائح ، والتى تضع وتحدد خصائص ومواصفات القوائم المالية ، والتقارير، والتى تضمن الإفصاح الكامل عن كل الحقائق ، والأحداث التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على متانة وسلامة المركز المالى وعلى صحة وسلامة الموجودات وعناصر الالتزامات والخصوم، وحقيقة الإيرادات والمصروفات ، وبنود الإنفاق والتكاليف والأرباح.

الحد من أساليب الاحتيال، والخداع، والغش، ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم البيانات الكافية، خاصة عن الأنشطة خارج الميزانية :

البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات فى صورة سهلة مبسطة ، وتفصيلية واضحة ، تمكن كل من المتخصصين وكذلك غير المتخصصين من

فهمها، خاصة من جانب المحللين الماليين والمساهمين، وغيرهم من أصحاب العلاقة والمصلحة .

٢ ـ **تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة**، وكذلك لتشكيل المجلس، وبما يؤدى إلى تحقيق كامل الشفافية .حيث يحتاج الأمر إلى تكوين فريق مهام يقوم بشكل دورى بتحديد ما يلى :ـ

المهارات والخصائص والقدرات والسمات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة، وذلك قبل تشكيل المجلس الجديد.

التأهيل العلمى والخبرات، والمعارف التى يتعين توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة.

وتعمل الحوكمة الشركات على تحقيق مصداقية السوق وبشكل يساعد على زيادة الثقة فيها، ويحافظ على استقرار المعاملات ونزاهتها ، فضلا عن معالجة أوجه القصور فيها وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالى :

١ ـ تعريف حوكمة الشركات.

٢ ـ أهمية حوكمة الشركات.

٣ ـ طبيعة نظام الحوكمة.

أولا : تعريف حوكمة الشركات :

تعرف الحوكمة بأنها حالة ، وعملية ،واتجاه ، وتيار ، كما أنها فى الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك ، وهى عامل صحة وحيوية ، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل ، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه ، ويحمى سلامة التصرفات ، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال.

حيث تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها ، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية ،فهى تتخذ من الأخلاق الحميدة أداتها ومحورها ، وفى الضمير الذاتى عدتها وبنيانها، ومن الوعى الإدراكى بالقيم والمثل نظامها ، وهى عنصر لازم ومتلازم فى كافة الأعمال .

وتتم عملية الحوكمة من خلال مجموعة من النظم القانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية،والترتيبات، والتوجيهات،والتعليمات التى تصدرها جهة الإدارة،لتوجه وتحكم أداء العمل فى كافه المنظمات، وبما يؤدى إلى حسن القيام بالأعمال ، والوفاء بالتعهدات والواجبات، واستيفاء الحقوق، وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم ، ومن خلال التزام مهنى وأدبى وقانونى ومرجعى ، يلتزم به الجميع. شاملا ذلك مجلس الإدارة ومديرى العموم التنفيذيين وكذلك العاملين فى نظام المحاسبة والمراجعة والرقابة والمراجعة الداخلية .

وعلى هذا فإن التعريف السابق يتضمن العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة فهى :

تعنى الحكمة، وماتقتضية الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه،

ومـاتقـتـضـيـة الحكمـة من القدوة والاقتداء ، وماتقتضية الحكمة من الرشد والرشادة العقلانية، وحسن الحكم على الأشياء.

كـمـا تعنى أيضـا الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التى تحكم وتتـحكم فى السلوك، وتضع الموازين والمقـاييس، ويتم الميزان والقياس وفق مؤشرات عـامـة، وعـادلة ، ومنصـفـة ومنضبطة .

كـمـا تعنى الاحـتكام إلى مـرجـعـيـات الحـوكـمـة ، وإلى الأساس الأخلاقى والثقافى الخاص بها فى ضوء التجربة وفى نطاق الخبرة، وفى ماتم الحـصـول عليـه من عظة وحكمة.

كـمـا تعنى أيضـا التـحـاكم أمـامـهـا طلبـا لعـدالتـهـا وإنصـافـهـا، خـاصـة من ظلم السلطة الغاشـمـة وتلاعـبـهـا بمصـالح الأفراد ، وفسـادها، وبالأخص عندمـا تنفـرد السلطة بكل شئ.

كما تعنى أيضا استـقـلالية سلطة الموافـقـة والإقـرار ، ومنح التـراخـيص، ومنح شـهـادات الإبراء والبـراءة ، وأجـازه التـصـرفـات، والحكم على نتائج الأعمال، كما تعنى أيضا سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة .

ومن ثم فـإن الحـوكـمـة هى (فن) ممارسـة الرشـادة والعـقـلانيـة، وتعظيم الثـقـة، وتنمية عوامل الأمان ،وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمـية (القـيـمـة المضـافـة) ، وفى الوقت ذاته تحـقـيق حكمـة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية ، وحماية المشروعات من عناصـر الفسـاد الإدارى، والرعونة الإدارية.

ثانيا : أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيـهـا، وكـذلك للوفـاء بالالتـزامـات والتعـهـدات ولضمـان تحـقيق الشـركات أهـدافـهـا، وبشكل قـانونى واقـتـصـادى سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسـهـم Shareholders للاضطلاع بمسـئـوليـتـهم، وممارسـة دورهم فى الرقـابة والإشـراف علـى أداء الشـركـات، وعلى أداء مـجلس الإدارة والمديرين التنفـيـذيين فى هذه الشـركات، وبما يؤدى إلى الحـفـاظ على مـصـالح جـمـيع الأطراف، وهـو مـا يوضح أهـمـيـة الحـوكـمـة فى الشـركـات كـمـا يتـضـح فى النقاط التالية :

- محاربة الفساد الداخلى.
- ضمان النزاهة والحيدة.
- تحقيق السلامة والصحة.
- تحـقـيق الاسـتـقـامـة ومنع الانحراف.
- تقليل الأخطاء والقصور.
- تحـقـيق فـاعليـة المحاسـبـة والمراجعة الداخلية.
- تحـقـيق فـاعليـة المراجـعـة الخارجية .

فـالحـوكـمـة أسـاس جـيـد للاسـتـقـامـة ، والصـحـة الأخلاقية، وتظهـر أهـميـتهـا فيما يلى :

- محاربة الفساد الداخلى

فى الشركات ، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه،وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

- تحقيق وضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين فى الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

- **تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أى أخطاء عمدية** ، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شئ فى إتمامه العام صالحا.

محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التى يشكل وجودها تهديدا للمصالح، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحى عاجل.

- **تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن**، بل استخدام النظام الحمائى الوقائى الذى يمنع حدوث هذه الأخطاء ، وبالتالى يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

- **تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية**، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلى، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز ، خاصة وأن العاملين فى مجال المحاسبة والمراجعة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل الشركة.

- **تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعى الحسابات الخارجيين**، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأى ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

ثالثا : طبيعة نظام الحوكمة :

لكل نظام طبيعته الخاصة ، تلك الخصوصية التى تحدد شخصيته ، وتحدد مجال عمله ، وتحدد أبعاد نشاطه ، كما إنها تعمل فى الوقت ذاته على تحديث ذاتها، فخصوصية النظام، تحوله إلى منظومة تفاعلية، قادرة على تجديد ذاتها، وعلى تصحيح ذاتها، وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة.

ويعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية، وبتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية، وبتفعيل آليات السوق، وتوازنات العرض والطلب،وفى الوقت ذاته فهى إطار حاكم ومتحكم فى عناصر الجذب الاستثمارى لأى دولة من الدول، ولأى اقتصاد من الاقتصاديات، ولأى شركة من الشركات .

ومن ثم فإن وجود الحوكمة يعد بديهية افتراضية، وعدم وجودها يعد كارثة مجنونة، فمن ذا الذى يشارك،أو يستثمر، أو حتى يتعامل مع عشوائية ارتجالية، أو مع انعدام مسئولية ،أو مع فساد، أو مع تصرفات وسلوكيات خارج نطاق الالتزام ،أو مع مجهول تجتاحه الشكوك والهواجس غير الطبيعية.

بينما تعمل الحوكمة على نشر ثقافة الالتزام ، ويقظة الضمير، ومتطلبات الاستقرار الاقتصادى ، كما أنها ترتبط كنظام بعمليات تحقيق القيمة المضافة ،وبضمانات النمو والتكوين الرأسمالى، وكذلك التراكم الرأسمالى ، وبما يؤدى إلى تحقيق العديد من النتائج الملموسة أهمها اقتصاديات الحوكمة .فنظام الحوكمة له اقتصاديات ، وهى اقتصاديات متنوعة المجالات، حيث تشمل مجالاتها الأتى :.

اقتصاديات التشغيل الأمثل :.

وهى القائمة على القضاء على كافة أشكال الفاقد الاقتصادى فى المشروع، وعدم السماح بأى هدر أو راكد،أو عادم،أو غير مطابق للمواصفات،أو ضائع ، أو غير مستغل، وبما يرفع من اقتصاديات التكلفة، حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة، عندما تتواجد الحوكمة.

٢ ـ اقتصاديات الارتقاء الإنتاجى :ـ

وهى تهتم برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالمشروع، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس، وبما يعنيه ذلك من زيادة ملموسة فى الإنتاج، وبما يعنيه ذلك من امتلاك اقتصاديات أفضل.خاصة اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق، وما يحققه كل منها من تأثير فى الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.

٣ ـ اقتصاديات العائد والمردود الاستثمارى :ـ

وما يتعلق بربح رأس المال المستثمر فى المشروع، حيث يتحقق عن انخفاض التكاليف زيادة قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجاته ، أو تسعيرها بسعر مناسب .ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات، فضلا عما يحققه المشروع من عائد ومردود.

ومن هنا تأتى الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات،وتشغيل وتوظيف الموارد، ويزيد من كفاءة استخدامها، وفى إطار سليم، يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق.

فالحوكمة كنظام له ثلاثة أجزاء،فالمنظومة تفاعلية استهدافية مكونة من ثلاثة أجزاء هى :ـ

الجزء الأول : مدخلات النظام.

الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة.

الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة.

الجزء الأول : مدخلات النظام :

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب ، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية، أو إدارية ، أو اقتصادية، أو إعلامية مجتمعية .

الجزء الثانى : نظام تشغيل الحوكمة :

ويقصد به الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق ، وجهات الرقابة، وكل كيان إدارى داخل الشركات أو

خارجها، مساهم فى تنفيذ الحوكمة، وفى تشجيع الالتزام بها، وفى تطوير أحكامها، والارتقاء بفاعليتها.

الجزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة :

الحوكمة ليست هدفا فى حد ذاتها ، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف، يسعى إليها الجميع ، فهى مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية، سواء للشركات، أو المنظمات، أو المؤسسات، أو الجمعيات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة .

إن الحوكمة أداة تحسين ملحوظ فى كل شئ ، خاصة فيما يتصل بالجوانب الرئيسية الخمسة التالية التى يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل فى **الجوانب الآتية :**

الجانب الأول - جانب حقوق المساهمين.

الجانب الثانى - جانب تأكيد العدالة والمعاملة على قدم المساواة.

الجانب الثالث - جانب حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة.

الجانب الرابع - جانب تحقيق الإفصاح والشفافية.

الجانب الخامس - جانب تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة.

ومن خلال هذه الجوانب الخمسة تتجلى أدوار حوكمة الشركات .حيث إن التطبيق السليم لمبادئها يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة ، بما يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الاحتياطيات وتراكمها بشكل مستمر، وهو ما سوف يؤدى إلى نمو الشركات وتوسعها وازدياد حجمها .

الفصل الثانى

معايير حوكمة الشركات

أكدت الدراسات الحديثة ان هناك مجموعة من المؤشرات التى يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة ، وبصفة خاصة فى الأسواق الاستثمارية المختلفة ، ومن خلال مجموعة معايير تعكس، وتوضح بصفة عامة القيم التى تسود وتؤثر على حوكمة الشركات ،وهى مجموعة معايير يوضحها لنا الشكل التالى :

معايير حوكمة الشركات

↓

وجود بيان بالتشريعات
مشاركة غير المديرين
الفصل بين السلطات
وجود لجان متخصصة
درجة الإفصاح عن المرتبات

حيث يتضح لنا من هذا الشكل ان الحوكمة لها عدة معايير ، يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة، ومدى تطبيق استخدامها، وأهم هذه المعايير مايلى : -

١ - مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة فى مجالس إدارة الشركات ... وهل من السهل

الحصول عليها ... وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة ، وسهلة الفهم ، وهل هى كافية ... وهل هى متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى، أم أن هناك تعارضا وتضاربا وعدم توافق بينها وبين التشريعات أخرى، بحيث يبطل أحدها الآخر، أو يعطل تنفيذه، أو يجد لمن يخالف أحكامها مخرجا من تلقى العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها.

٢ ـ مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين فى صنع القرارات ، وفى توجيه مسار العمل ، وفى تحديد مجالات النشاط ، وهو أمر بالغ الأهمية، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه، وللرقابة، ولتحسين الإشراف، ولتحقيق مزيد من الشفافية ، فضلا عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها، وتعمل فى الوقت ذاته على معالجة أى قصور أو أى انحراف، وبشكل مؤثر وسريع ، وأصلاح أى خطأ قد يحدث فى الشركة .

٣ ـ مدى وجود فصل، وتقسيم للعمل ، والأدوار بين مجلس الإدارة ، وبين المسئول التنفيذى الرئيسى(العضو المنتدب / المدير العام التنفيذى) ، خاصة ما يخلقه ويوجده هذا الفصل من حيوية، وفاعلية ، تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية، واختيار ورسم السياسات ، وما يتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة، والتى تتم من وقت لآخر فى العمل، ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل، ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة فى المشروع .

٤ ـ مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الادارة ، تتناول الأعمال التى تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، وتتناول الأنشطة التى تحتاج إلى تطوير ، والتى من شأنها دراسة وبحث الجديد، وعمليات الإصلاح إلتى تحتاج إليها الشركة، خاصة فيما يتصل بعمليات .الإحلال والتجديد، والتحسين الدائم والتطوير المستمر لخطوط الإنتاج، ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة، ومدى أهمية تطبيق الجديد فى تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية، وبما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدفها التى تسعى إليها.

وتقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجالس الإدارة ، وبما يساعد مجلس الإدارة على فهم حقيقة ما يجرى فى الشركة، وفى الإحاطة بعناصر الخطر،ومجالات هذا الخطر.

٥ ـ مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين ، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها ، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه ، وكم الأداء والتحسين والتطوير الذى تم على يديه، ومدى تناسب الدخل الذى

حصل عليه مع النتائج التى تم التوصل إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجالس الإدارة، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس فى شغل هذه المناصب ، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم، ولتحقيق نتائج أفضل.

لقد حرصت كافة الدول المتقدمة على تأكيد نجاح برامج الحوكمة ، وأن اختلفت كل منها فى مجال اهتمامها بالحوكمة شجعها فى ذلك النتائج التى تم تحقيقها والإنجازات التى تم التوصل إليها، فضلا عن اتجاهات كل دولة لتطوير أساليب حوكمة الشركات فيها، وتطوير طرق وأدوات الحوكمة، وثقافة الالتزام وزيادة تأثيرها فى الشركات والمشروعات .

وبالتالى فإن الحوكمة تكاد تكون مرتبطة باتجاهات واهتمامات كل دولة ، وباهتمامات حاملى أسهم الشركات فيها، لكنها فى النهاية تظل مجموعة القيم والمبادئ والمثل العليا التى لا يختلف عليها أحد فى أى مكان فى العالم بصفة عامة، وعالم المال والأعمال بصفة خاصة .

الفصل الثالث

مبادئ حوكمة الشركات التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD

ستفرض الحوكمة ذاتها طوعا أو كرها ، تطوعا بالاختيار ، أو إجبارا بالاضطرار، فالقيم والأخلاق والمبادئ - وإن رأى البعض إمكانية التنصل منها أو التخلى عنها أو المتاجرة بها - سوف تحقق ذاتها، فالمجتمع المدنى يبحث عن القيم وعن عوامل الصحة ، وعن الصدق والعدالة ، وعن الحقيقة، وقد حانت لحظة الحقيقة ، والحقيقة ترتبط وجودا وتلازما بالحوكمة.

وسوف نناقش فى هذا الصدد الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة الشركات آلتى تنتهجها ثلاث منظمات دولية وهى البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ،حيث أن معظم الدول آلتى تتبنى قواعد حوكمة الشركات تتبع إلى حد ما المعايير آلتى وضعتها هذه المنظمات ، مع التركيز على مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance التى أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية.

١ - البنك الدولى :-

على الرغم من آن البنك الدولى يشجع دائما الدول النامية على تبنى أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية إلا أنه لا يعمل فى مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد ذلك أنه - بالأحرى - يعطى الدعم المناسب على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى.

فعلى المستوى المحلى دعم البنك الدولى مجموعة من التقويمات آلتى تقوم بها الدول بنفسها لنفسها والتى تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يختص بحوكمة الشركات مما يساعد

تلك الدول على ترتيب أولوياتها . والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعى وفى الوقت ذاته تبنى الأعمال التطوعية من القطاع الخاص وهو الأمر الذى يتفق وإطار البنك الدولى العام للتنمية الشاملة الذى يؤكد على حوكمة الشركات كعامل أساسى فى التنمية.وهو يدعو أيضا إلى اشتراك الأطراف المعنية فى وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للاصطلاح .

وعلى المستوى الإقليمى اشترك البنك الدولى مع الوكالات الدولية الأخرى فى رعاية مجموعة من حلقات النقاش آلتى تخاطب المسئولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين وكالات التصنيف للمساعدة على الوصول لرأى يتفق علية بالإجماع بخصوص الاصلاح.

وأما على المستوى العالمى فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية لتوسيع دائرة قواعد حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة. وقد وقع البنك الدولى و منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مذكرة تفاهم فى ٢١ يونيو ١٩٩٩م وذلك لرعاية المنتدى الدولى لقواعد حوكمة الشركات ، وكان الهدف الأساسى للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير آلتى تستخدمها فى حوكمة الشركات بتبنى روح المغامرة فى مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسئولية .

وقد توصل البنك الدولى بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات فى الدول النامية ، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف فى مختلف الاسواق. وهذا التقويم سوف يسهم فى التقرير الذى يعدة البنك الدولى وصندوق النقد الدولى عن الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC) والذى يلخص المدى الذى وصلت إليه الدول فى الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا

وأكد البنك الدولى على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة .

١ـ الإعسار وحقوق الدائنين :

فى محاولة لتحسين استقرار النظام المالى العالمى بعد أزمة جنوب شرق أسيا قاد البنك الدولى مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين فى الأسواق الناشئة.

٢ ـ الشفافية فى نظم المحاسبة والمراجعة :

من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم فى وقتها ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير

والقواعد (ROSC) سوف يقوم البنك الدولى بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة فى عدد من الدول . ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة فى الدول موضوع البحث . ولكى نكون أكثر تحديدا فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير المراجعة الدولية (ISA) بالترتيب والدرجة آلتى تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والمراجعة الموضوعة فى كل دولة.

ولأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية (IFC) وهى عضو فى مجموعة البنك الدولى تشجع أيضا على قواعد حوكمة الشركات وذلك باشتراط أن تقوم الشركات آلتى تستثمر فيها بممارسة قواعد حوكمة الشركات وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة وتقديم تقارير ، وينطبق هذا على وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة.

صندوق النقد الدولى (IMF) بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولى فى مبادرة البنك الدولى للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع صندوق النقد الدولى قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسى من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية.

١ ـ قانون السياسات المالية :ـ

يشجع صندوق النقد الدولى الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية .

وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة :ـ

أ ـ وضوح الأدوار والمسئوليات :ـ

يجب التفريق بين القطاع الحكومى و/أو الهيئات التابعة له فى القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد . ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة فى القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية. كما يجب أن يكون هناك إطار قانونى وإدارى واضح للإدارة المالية.

ب ـ توافر المعلومات للجماهير :ـ

ـ يجب أن توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة.

ـ يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية فى وقتها.

ج ـ إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة :ـ

ـ يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى واسس السياسة بالنسبة للمزانية ،بالاضافه الى المخاطر الماليه الاساسية التى يمكن تحديدها .

ـ يجب تقديم المعلومات الخاصة بالمزانيه بطريقه

تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة .

- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات يجب ان تكون محدده بكل وضوح .

- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين .

د - تأكيد النزاهة :-

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها.

- المعلومات المالية يجب ان تخضع للفحص المستقل .

٢ - قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :-

قام صندوق النقد الدولى بأعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجديدة فى القانون على اساسين أولهما إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح اكثر فعالية إذا ما عرف المواطنين أهداف السياسة وادواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها . وأيضا ألاداره الجيدة تدعو لان تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمسائلة خاصة عندما نعطى السلطات النقدية والمالية درجه عالية من الاستقلالية. وقد وضع القانون فى سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلنى للجماهير وإجراءات الشفافية التى وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية وهى تدعو لدرجه أعلى من الشفافية فى البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التامين والبنوك المركزية ...الخ .

٢ - منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) :

تهدف أسس منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء وغير الأعضاء فى المنظمة فى جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانونى والمؤسسى والتشريعى لحوكمة الشركات فيها .

وهى أيضا تقدم المشورة والاقتراحات للبورصة والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التى تشترك فى عملية وضع قواعد جديدة لادارة الشركات .وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة ولهذا فهى تمثل إجماعا أساسيا حول شروط حوكمة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلا من أن تقترح تغيرات جذريه .ولهذا فان مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تعتبر نقطة بداية جديدة لاختبار إطار عمل سليم فى الدولة الناشئة .

وهذه المبادئ تركز بشكل أساسى على الشركات التى تتداول أسهمها فى البورصة إلا أنها تعتبر مفيدة - إلى الحد الذى يمكن تطبيقها فيه- للشركات التى لا تتداول أسهمها فى البورصة مثل الشركات الخاصة

والمشروعات التى تمتلكها الدولة .

لعل أهم مبادئ الحوكمة التطوعية، هو ما أصدرته منظمة التعاون والتنمية (OECD) فى عام ١٩٩٩م تحت عنوان (مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance)، وهى ليست الوحيدة ، كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها، وهى ليست ملزمة ولا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للقوانين والتشريعات الخاصة بالدول المختلفة ، وإنما تترك الأمور لكل دولة للاختيار من بينها وفقا لظروفها الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وبما يتناسب معها .

تغطى أهداف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية خمسة جوانب رئيسية وهى :-

١) حقوق المساهمين .
٢) المعاملة المتكافئة للمساهمين .
٣) دور أصحاب المصالح .
٤) الإفصاح والشفافية .
٥) مسئوليات مجلس الإدارة .

المبدأ الأول :

حقوق المساهمين : ينبغى إن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين .

١- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلى :-

أ) تأمين أساليب تسجيل الملكية.
ب) نقل أو تحويل ملكية الأسهم .
ج) الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
د) المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين.
هـ) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
و) الحصول على حصص من أرباح الشركة .

٢ - للمساهمين الحق فى المشاركة، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية فى الشركة، ومن بينها :

أ) التعديلات فى النظام الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
ب) طرح اسهم إضافية.
ج) أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة .

٣ - ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغى إحاطتهم علما بالقواعد، التى تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت :

أ - يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب، بشان تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشان المسائل التى يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات .

ب - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك .

ج - ينبغى أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة

٤ - يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التى يحوزونها .

٥ - ينبغى السماح لاسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

٦ - يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التى تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات فى أسواق راس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم .كما أن التعاملات المالية ينبغى أن تجرى بأسعار مفصح عنهـا، وان تتم فى ظل ظروف عادلة يكون من شانها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

٧ - يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة .

٨ - ينبغى أن يأخذ المساهمون - ومن بينهم المستثمرون المؤسسون - فى الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم فى التصويت .

المبدأ الثانى :

المعاملة المتكافئة للمساهمين :

يجب أن يكفل اطارحوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب .كما ينبغى أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلى فى حالة انتهاك حقوقهم .وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق،أو التلاعب بها، أو الحيلولة دون ممارستها، وخداع المساهمين، وذلك علة النحو التالى -:

١ - يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة .

٢ - ينبغى أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت .فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم

بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغيرات مقترحة فى حقوق التصويت موضعا لعملية تصويت من جانب المساهمين.

٣ ـ يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

٤ ـ ينبغى أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين- كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع فى تكلفة عملية التصويت .

٥ ـ يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

٦ ـ ينبغى أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الثالث

دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات :ـ

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثورة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة . وهو يتضمن مايلى : ـ

١ ـ ينبغى أن يعمل فى اطارحوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التى يحميها القانون.

٢ ـ حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغى أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم .

٣ ـ يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .

٤ ـ حينما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الرابع

الإفصاح والشفافية :ـ

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق ـ وفى الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالى، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة ،يتعين أن يتضمن بذلك العديد من العناصر أهمها مايلى : ـ

١ ـ يجب أن يشتمل الإفصاح ـ ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية : ـ

ـ النتائج المالية والتشغيلية للشركة .

ـ أهداف الشركة .

ـ حق الأغلبية من حيث المساهمة،وحقوق التصويب .

ـ أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذين الرئيسين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة .
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات .

٢ - ينبغى إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغى أن يفى ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة .

٣ - يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم فى إعداد وتقديم القوائم المالية .

٤ - ينبغى أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمى المعلومات عليها فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

المبدأ الخامس

مسئوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للادارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان تضمن مسالة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين .وبمعنى أخر أن يحتوى على مايلى -:

١ - يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

٢ - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فان المجلس ينبغى أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

٣ - يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ فى الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

٤ - يتعين أن يضلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:

أ - مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط ، وان يضع أهداف الأداء وان يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغى أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالى وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول .

ب - اختيار المسئولين التنفيذين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضا- حينما يقتضى الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفى.

ج - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمى والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

د - متابعة وادارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية

ومجلس الإدارة، والمساهمين ، ومن بين تلك الصور : إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة .

هـ ـ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك : وجود مراجع مستقل،وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين .

و ـ متابعة فاعلية حوكمة الشركات التى يعمل المجلس فى ظلها وإجراء التغيرات المطلوبة .

ز ـ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.وبما يعنى ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية، وتأكيد المعرفة والمعلوماتية.

٥ ـ يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة، وان يجرى ذلك ـ بصفة خاصة ـ على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية .

أ ـ يتعين أن ينظر مجلس الإدارة فى إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن تلك المسئوليات : التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذين ، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

ب ـ كى يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات، يجب أن يكفل الأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة فى الوقت المناسب .

الفصل الرابع

المعايير المهنية للمراجعة الداخلية :

المراجعة الداخلية هى وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات التى تتعلق بالرقابة على الأنشطة آلتى يتم فحصها. وتساعد المراجعة الداخلية بذلك الشركات فى تحقيق أهدفها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وتمارس المراجعة الداخلية كوظيفة داخل الشركات المختلفة وتمارس أنشطة المراجعة الداخلية فى بيئات متنوعة من الناحية القانونية أو الثقافية ، وفى شركات تختلف فى غرضها وحجمها وهيكلها التنظيمى وشكلها القانونى ، وعلى الرغم من أن هذه الاختلافات قد تؤثر على ممارسة المراجعة الداخلية فى البيئات المختلفة ، فإن الأمر يتطلب ضرورة وجود معايير مهنية تحكم ممارسة المراجعة الداخلية فى الشركات المختلفة .

يتطلب وضع معايير مهنية متسقة للمراجعة الداخلية ضرورة أن تبنى على أساس إطار عام واضح يحدد المبادئ الأساسية التى تحكم مهنة المراجعة ويمكن أن يساعد هذا الإطار كل من إدارة المنشاة والمراجعين الداخليين فى إضافة قيمة لعمليات المنشاة وتحسينها .

يبدا الإطار العام بتحديد طبيعة المراجعة الداخلية ، ودورها ، ونطاقها فى الشركات . وتنبع المراجعة الداخلية من الوظيفة الرقابية للإدارة ومن ضرورة تدعيم الحوكمة فى الشركات المختلفة . وهى تهدف إلى تقويم الجوانب الرقابية فى الشركات بما يساعد الإدارة فى إدارة المخاطر وتحسين أداء وظائفها المختلفة . وتعتبر المخاطرة النسبية للأنشطة المختلفة هى التعامل الأساسى الذى يؤثر فى توجيه وظيفة المراجعة الداخلية . ويؤثر الاستقلال النسبى للمراجعين الداخليين عن الوظائف الأخرى داخل الشركات فى الموضوعية والوضع الوظيفى اللازمين لأداء مسئولياتهم بفعالية.

وترجع بداية الاهتمام المهنى بالمراجعة الداخلية إلى إنشاء مجمع المراجعين الداخليين Institute of Internal Auditors فى الولايات المتحدة الأمريكية. وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية فى مجال التجسيد المهنى للمراجعة الداخلية ، حيث ساهم منذ إنشائه فى تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماتها.

وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمجمع المراجعين الداخليين على صعيد التطوير المهنى للمراجعة الداخلية قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية .

ولقد تضمنت المعايير وصفا لطبيعة المراجعة الداخلية ينص على "أنها وظيفة تقييم مستقلة لخدمة التنظيم عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ، وهدف المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء التنظيم فى تنفيذ مسئولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة آلتى يتم مراجعتها".

وتشكل معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية التى اقرها المجمع المقاييس والقواعد التى يمكن بواسطتها تقييم عمليات وخدمات قسم المراجعة الداخلية .وكذلك فإنها تهدف إلى بيان كيفية الأداء المهنى للمراجعة الداخلية كما يجب أن يكون طبقا لما تم الإجماع عليه و إقراره من رواد المهنة وممارسيها .

معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية :

لقد تضمنت معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية خمس مجموعات رئيسية على النحو التالى :

١ ـ معايير خاصة بالاستقلال

المهنى independence .

٢ ـ معايير خاصة بكفاءة الأداء المهنى professional proficiency

٣ ـ نطاق العمل work scope of

٤ ـ معايير خاصة بتنفيذ أعمال المراجعة Work Performance of Audit

٥ ـ معايير خاصة بإدارة العمل فى قسم المراجعة الداخلية Internal Audit Department of the Management

١٠٠ معايير خاصة بالاستقلال المهنى :independence

١١٠ المركز التنظيمى organizational status- يجب أن يتمتع المراجع الداخلى بمكانة تنظيمية تسمح له بالقيام بإنجاز الأعمال والمسئوليات الخاصة به بحرية.

١٢٠ الموضوعية :objectivity يجب أن لا يرتبط المراجع الداخلى بأداء أى عمل يقوم هو بمراجعته .كما يجب أن يكون موضوعيا فى حكمه على الأشياء من خلال قيامه بمراجعتها.

٢٠٠ معايير خاصة بكفاءة الأداء المهنى professional proficiency :

٢١٠ التشكيل :staffing يجب أن تقدم التأكيدات على أن الكفاءة الفنية والخلفية التعليمية للمراجعين الداخليين مناسبة للمراجعات التى يقومون بها .

٢٢٠ المعرفة والمهارات والتدريب :يجب أن يتوافر فى قسم المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والتدريب اللازم لتنفيذ مسئوليات المراجعة المناطة به .

٢٣٠ الإشراف super-vision: يجب أن يتوافر الإشراف على تنفيذ المهام من قسم المراجعة الداخلية.

٢٤٠ الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمهنة والمعايير الموضوعة للتصرف .

٢٥٠ يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلى المعرفة والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لأداء المراجعة الداخلية .

٢٦٠ العلاقات الانسانيه والاتصال :يجب أن يتوافر لدى المراجع الداخلى المعرفة والمهارات و القدرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والاتصالات الفعالة والمهارات فى التعامل مع الأفراد.

٢٧٠ التعليم المستمر :يجب على المراجعين الداخليين المحافظة على المستوى التنافسى لمعلوماتهم الفنية .

٢٨٠ بذل العناية المهنية Due: Professional Care أن يبذل القدر الكافى من العناية المهنية أثناء أداء عمليات المراجعة الداخلية.

٣٠٠ نطاق العمل scope of : work

يجب أن ينصب فى فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية للتنظيم وتقييم مستوى الأداء فى تنفيذ المسئوليات المخصصة لتحقيق الأهداف والمهام المحددة، ولذا فهم يقومون بالأعمال التالية.

٣١٠ مراجعة مدى الاعتماد

وسلامة المعلومات : يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى الاعتماد ومدى سلامة المعلومات المالية والتشغيلية، والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتقرير مثل هذه المعلومات للاستخدامات المختلفة .

٣٢٠ التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة : يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعة للتأكد من مدى الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير الهام على أعمال المنشأة والتقرير عن ذلك.

٣٣٠ **حماية الأصول :** يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى كفاية وسائل المحافظة على الأصول وحمايتها من كافة أنواع الخسائر .

٣٤٠ **الاستخدام الاقتصادى والكفء للموارد :** تقييم مدى اقتصاديات استخدام الموارد المتاحة للتنظيم ومدى كفاية هذا الاستخدام .

٣٥٠ تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

٤٠٠ **معايير خاصة بتنفيذ أعمال المراجعة :** Performance of Audit Work

يجب أن تتضمن أعمال المراجعة تخطيط المراجعة وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج ثم القيام بعملية المتابعة .

٤١٠ **التخطيط :** يجب أن يقوم المراجع الداخلى بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة.

٤٢٠ **فحص وتقييم المعلومات:** يجب على المراجعين الداخليين جمع وتحليل وتفسير المعلومات والحصول على الأدلة الكافية التى تؤيد نتائج المراجعة .

٤٣٠ **توصيل النتائج :** يجب على المراجعين الداخلين التقرير عن نتائج أعمال المراجعة .

٤٤٠ **المتابعة :** يجب على المراجعين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة.

٥٠٠ **معايير خاصة بإدارة العمل فى قسم المراجعة الداخلية** Management of the Internal Audit Department :

مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسئول الرئيسى عن الأداء السليم لقسم المراجعة الداخلية.

٥١٠ **الأهداف والسلطات والمسئوليات :** يجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومسئوليات قسم المراجعة الداخلية.

٥٢٠ **التخطيط :** يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم.

٥٣٠ السياسات والإجراءات:

ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والاجراءت المكتوبة لتوجيه المراجعين التابعين له فى تحديد مسئوليات وأعمالهم .

٥٤٠ يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج لاختيار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم .

٥٥٠ **المراجعون الخارجيون :** على مدير قسم المراجعة الداخلية التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية وجهود المراجعة الخارجية .

٥٦٠ . **جودة الأداء :** يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم أعمال قسم المراجعة الداخلية .

الفصل الخامس

طبيعة خدمات المراجعة الداخلية :

طبيعة المراجعة الداخلية : تتحدد طبيعة المراجعة الداخلية بالدور الذى تؤديه فى تدعيم الوظيفة الرقابية لادارة المنشأة . وتتضح أهميتها بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذى ينادى بضرورة تحسين الأداء الرقابى للإدارة وعلى الإدارة ذاتها .ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاثة عوامل وهى زيادة حالات فشل المنشآت وإفلاسها ، والتغير فى أنماط الملكية، والتغيرات فى البيئة النظامية التى تعمل فيها المنشآت.

ويلاحظ فى السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المنشآت- خصوصا تلك الحالات التى انهارت فيها شركات عملاقة. ولفت ذلك انظار المستثمرين،والمشرعين، والباحثين وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد . وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التى تتناول أسباب انهيار هذه المنشآت، وخلصت إلى أن السبب الرئيسى هو ضعف الأداء الرقابى فيها نتيجة وجود قصور فى استقلالية مجلس الإدارة، أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية .

من ناحية أخرى،شهدت السنوات الأخيرة تغييرا فى أنماط الملكية ـ خصوصا فى شركات المساهمة ـ نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية ،مثل صناديق الاستثمار، والبنوك، وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيز الملكية فى يد عدد قليل من المستثمرين الذين اصبح لهم تأثير فعال على المجلس الإدارة . وبدا هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير فى المواصفات الإدارية والإجراءات الأساليب الرقابية التى تستخدمها المنشات بما يحقق الحماية لمصالحهم .

وأدت هذه التطورات فى بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين فى المنشات المختلفة . ولعل من ابرز

مظاهر التغير فى البيئة النظامية التى تعمل فيها المنشآت والدراسات التى أثرت فيها ما يلى:

١ - صدور تقرير لجنة تريدواى فى عام ١٩٨٧م والذى وضع العديد من التوصيات للحد من الغش فى القوائم المالية.ولتحسين الرقابة والأداء الرقابى فى المنشآت ، وينادى التقرير بضرورة تحسين الأداء الإدارى ، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة ، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجى والمراجعين الداخليين.

٢ - صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديرى الشركات فى عام ٢٠٠٠م والذى يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين فى الأداء الرقابى فى شركات المساهمة. ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التى قدمتها هذه اللجنة وتم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠ م .

٣ - صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين فى ابريل ٢٠٠٢م والتى قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتى تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابى، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية فى الشركة، وضرورة إنشاء،والإبقاء على، وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على إن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين .

٥ - صدور قانون ساربانيس - أوكسلى عن الكونجرس الأمريكى فى منتصف عام ٢٠٠٢م نتيجة حالات الانهيار فى الشركات العملاقة والذى وضع عددا من القواعد التى يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة فى جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالى السنوى يؤكد مسئولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية .مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة .

وتبين هذه الدراسات والقرارات والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابى فى المنشآت بصفة عامة، وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابى كلما انفصلت الملكية عن إدارة المنشاة .

وتلعب المراجعة الداخلية دورا هاما فى تحسين الأداء . الرقابى فى المنشاة المختلفة. ويتضمن الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون ما يلى:

أ) متابعة، وتقييم،وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة فى المنشاة .

ب) الفحص والتحقق من الالتزام بالسياسات، والإجراءات، والنظم المطبقة .

ج) يوفر المراجعون الداخليون تأكيد للمجلس، وللجنة المراجعة، والإدارة العليا بان المخاطر تتم السيطرة عليها،

وان الأداء الرقابى فى المنشاة قوى وفعال .

د) عندما تكون هناك فرصة للتحسين داخل المنشاة، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين العمليات، والسياسات، والإجراءات .

هـ) يمكن إن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب والتشغيلية لتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المنشاة.

يجب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم، والمساهمة فى تحسين ،عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة فى المنشأة، وذلك باستخدام مدخل منتظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة . وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عادة عمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة آلتى يجب مراجعتها .

أولا : إدارة المخاطر:

١ - تساعد المراجعة الداخلية وادارة المنشاة بتحديد وتقويم المجالات الهامة التى تكون عرضة للمخاطر، والمساهمة فى تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة.

٢ - يجب إن تتابع إدارة المراجعة الداخلية وتقوم فاعلية نظام إدارة المخاطر بالمنشاة.

٣ - يجب إن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم مجالات التعرض للمخاطر والتى تتعلق بحوكمة المنشاة وعملياتها ونظم المعلومات فيها، وذلك من حيث :

أ - نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية وامكانية الاعتماد عليها.

ب - فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

ج - حماية الأصول.

د - الالتزام بالقوانين والتشريعات و العقود.

٤ - عند القيام بعمليات استشارية، يجب على المراجعين الداخليين تقويم المخاطر التى تتسق مع أهداف العملية، وان يكونوا على حذر من إمكانية وجود أى مخاطر مهمة أخرى.

٥ - يجب على المراجع أن يضمن المعرفة التى اكتسبها من العمليات الاستشارية بالمخاطر فى عملية تحديد وتقويم مجالات التعرض للمخاطر المهمة فى المنشاة .

ثانيا

تقويم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية :

١ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية، فى ضوء نتائج تقدير المخاطر، بتقويم كفاءة وفاعلية الجوانب الرقابية التى تضمن تحقيق الرقابة على المنشاة وعملياتها ونظم المعلومات فيها .ويجب أن يتضمن ذلك:

أ - نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية وامكانية الاعتماد عليها.

ب - فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

ج - خماية الأصول.

د - الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود.

٢ - يقوم إدارة المراجعة الداخلية بفحص كفاية وفاعلية نظام الرقابة

الداخلية بغرض تحديد ما إذا كان النظام الموضوع يوفر تأكيدا معقولا بان أهداف المنشاة سيتم تحقيقها بطريقة اقتصادية وبكفاءة .وتعتبر الرقابة كافية إذا قامت الإدارة بالتخطيط وتصميم الأنظمة الرقابية بطريقة توفر تأكيدا معقونة بان أهداف المنشاة سوف يتم تحقيقها بكفاءة وبطريقة اقتصادية .ويلى ذلك تحقيق التكامل بين المفاهيم، والأنشطة، والأشخاص بالطريقة التى تمكن من تحقيق الأهداف الموضوعة.فإذا تم القيام بتصميم النظام بطريقة مناسبة، وتم تنفيذ الأنشطة المخططة كما هو محدد لها فانه من الطبيعى أن تتحقق النتائج المتوقعة.

٣ ـ يتم توفير التأكيد المعقول عندما تتخذ إجراءات بتكاليف معقولة لجعل الانحرافات فى حدود المستوى المسموح به .ويفيد ذلك، فى منع الأخطاء المهمة والأعمال غير المشروعة أو اكتشفها وتصحيحها خلال مدة معقولة .ويجب ان تؤخذ العلاقة بين التكلفة والمنفعة فى الاعتبار عند تصميم الأنظمة الرقابية .إذ يجب موازنة الخسارة المتوقعة المرتبطة بأى تعرض للمخاطر بالتكاليف اللازمة للرقابة عليها .

يتمثل الغرض من فحص فاعلية نظام الرقابة الداخلية فى تحديد ما إذا كان النظام يعمل كما هو محدد له.وتكون الرقابة فعالة عندما تدير الإدارة الأنظمة الرقابية بالطريقة التى توفر تأكيدا معقولا بان أهداف المنشاة سيتم تحقيقها ويتضمن ذلك: التصريح بالأداء ومراقبته، ومقارنة الأداء الفعلى بالمخطط بصورة دورية، وتوثيق هذه الأنشطة لتوفير تأكيد إضافى بان الأنظمة تعمل كما هو مخطط لها .

ثالثا :تقويم جودة الأداء:

١ ـ الغرض من فحص جودة الأداء هو تحديد ما إذا كانت أهداف المنشاة قد تم تحقيقها. ويجب ان يتحقق المراجعون الداخليون من مدى تحقق الأهداف التشغيلية واهداف البرنامج الموضوعة، ومدى اتفاقها مع أهداف المنشاة ككل .ويتضمن ذلك التحقق من تحقيق الأهداف الأساسية للرقابة الداخلية والتى تتمثل فى :

١ ـ صحة واكتمال البيانات .

٢ ـ الالتزام بالسياسات، والخطط، و الإجراءات ، والنظم، والتعليمات.

٣ ـ حماية الأصول.

٤ ـ الاستخدام الاقتصادى والكفء للموارد المتاحة.

٥ ـ تحقيق الأغراض العامة والأهداف الخاصة الموضوعة للعمليات أو البرامج .

٢ ـ يجب على المراجعين الداخليين فحص صحة اكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها. وتوفر أنظمة المعلومات

معلومات من اجل اتخاذ القرارات، والرقابة، والتقيد بالمتطلبات الخارجية .ولذلك، يجب على المراجعين الداخلين فحص أنظمة المعلومات، وكلما كان ذلك ملائما، تحديد:

أ - ما اذا كانت السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوى على معلومات دقيقة، ويعتمد عليها، وفى التوقيت المناسب، وكاملة ومفيدة.

ب - مدى كفاية وفاعلية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.

٣ - يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعة لضمان الالتزام بالسياسات، والخطط، والإجراءات، والقوانين، والتعليمات التى قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير، وان يحددوا ما إذا كانت المنشاة قد التزمت بذلك. وتقع مسئولية وضع هذه الأنظمة على عاتق الإدارة .ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما اذا كانت هذه النظم كافية وفعالة، وما إذا كانت الأنشطة محل المراجعة تلتزم بمتطلباتها.

٤ - يجب على المراجعين الداخليين فحص وسائل حماية الأصول، وكلما كان ذلك ملائما، التحقق من وجود الأصول .ويجب على المراجعين الداخليين فحص الوسائل المستخدمة لحماية الأصول من الأنواع المختلفة من الخسائر مثل خسائر السرقة، والحريق، والأنشطة غير المشروعة، والتعرض إلى العوامل الجوية .ويجب على المراجعين الداخليين ، عند تحققهم من وجود الأصول ، استخدام إجراءات مراجعة ملائمة.

٥ - يجب على المراجعين الداخليين تقويم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشاة وتكون الإدارة مسئولة عن وضع معايير للتشغيل لقياس الاستخدام الاقتصادى الكفء للموارد فى الأنشطة المختلفة .وتكون هذه المعايير مكتوبة بشكل رسمى للرجوع إليها عند الحاجة .ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما اذا كانت:

١ - هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الكفاءة والاستخدام الاقتصادى.

٢ - معايير التشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها.

٣ - الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها، وتحليلها، وابلاغها الى المسئولين عن اتخاذ خطوات تصحيحية.

٥ - الخطوات التصحيحية قد تم اتخاذها.

٦ - يجب على المراجعين الداخليين فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما اذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف العامة والخاصة

الموضوعة، وما اذا كانت العمليات او البرامج تتم تنفيذها كما هو مخطط لها .

٧ ـ تقع على الإدارة مسئولية وضع أفراد عامة واهداف خاصة للعمليات التشغيلية والبرامج، ووضع وتنفيذ إجراءات رقابية، وتحقيق النتائج التشغيلية او البرامج المرغوب فيها. ويجب على المراجعين الداخليين تحديد ما اذا كانت هذه الأهداف العامة والخاصة تتوافق مع أهداف المنشاة وما اذا كان قد تم الالتزام بها.

٨ ـ تقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية وضع معايير لتحديد ما اذا كانت الاغراض العامة والاهداف الخاصة وتم تحقيقها .ويجب على المراجعين الداخليين تحديد ما اذا كانت هناك معايير موضوعة .فاذا كان الامر كذلك، فيجب على المراجعين الداخليين استخدام هذه المعايير للتقويم اذا اعتبرت كافية. اما اذا لم تضع الادارة معايير او اذا كانت المعايير فى راى المراجعين الداخليين غير كافية، فانه يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن هذه الحالات الى المستويات المناسبة من الادارة .وبالاضافة الى ذلك، قد يقوم المراجعون الداخليون بالتوصية باتخاذ إجراءات ملائمة ويتوقف ذلك على الظروف .وفى حالة عدم وجود معايير كافية، فانه يمكن للمراجعين الداخليين المساعدة فى صياغة معايير يعتقدون بكفايتها للقيام بعملية مراجعة، او تكوين راى، وإصدار تقرير عن تحقق الأهداف العامة والخاصة الموضوعة.

٩ ـ يمكن القيام بتقويم مدى التحقق الأهداف العامة والخاصة لعملية تشغيلية او برنامج بالكامل او بجزء منها فقط .وقد تشمل أهداف المراجعة تحديد ما اذا كانت:

أ) الأغراض العامة والأهداف الخاصة التى وضعتها الإدارة لعملية تشغيلية او برنامج مقترح، او جديد، او موجود كافية وواضحة وقد تم تبليغها بطريقة مناسبة

ب) العملية التشغيلية او البرنامج يحقق مستوى النتائج الاولية او النهائية المرغوب فيها.

ج) العوامل التى تعوق تحقيق الاداء المرضى قد تم تحديدها، وتقويمها، والسيطرة عليها بطريقة ملائمة.

د) الادارة قد نظرت فى البدائل المختلفة لتوجيه العملية التشغيلية او البرنامج بما يحقق نتائج اكثر فاعلية وكفاءة.

هـ) العملية التشغيلية او البرنامج يكمل، او يكرر، او يتداخل، او يتعارض مع عمليات تشغيلية او برنامج أخرى.

و) الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف العامة والخاصة والتقرير عنها قد تم وضعها وانها كافية.

ز) العملية التشغيلية او البرنامج يتفق مع السياسات، والخطط، والإجراءات، والنظم، والتعليمات .

١٠ ـ يجب على المراجعين الداخليين إبلاغ نتائج المراجعة الى المستوى المناسب من الإدارة . ويجب ان يذكر التقرير المعايير التى وضعتها الإدارة والتى استخدمها المراجعون الداخليون، والإفصاح عن عدم وجود أو عدم كفاية أية معايير كانت هناك حاجة إليها. وإذا كان المراجعون الداخليون قد صاغوا معايير يمكن بواسطتها قياس تحقق الأهداف العامة والخاصة، فيجب ان يذكر التقرير بوضوح ان المراجعين الداخليين قد قاموا بصايغة المعايير ثم يعرض بعد ذلك نتائج المراجعة.

١١ ـ يمكن للمراجعين الداخليين تقديم مساعدة للمديرين الذين يقومون بوضع الأغراض العامة والأهداف الخاصة، والنظم بتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية ملائمة، وما إذا كانت قد استخدمت معلومات دقيقة وملائمة، وما إذا كانت قد أدخلت على العمليات التشغيلية أو البرامج إجراءات رقابية مناسبة .

رابعا : الحوكمة :

١ ـ يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة فى المنشاة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك فى تحقيقها للأهداف التالية :

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة فى المنشاة .
- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشاة والمساءلة التنظيمية فيها.
- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة فى المنشاة.
- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشاة.

٢ ـ يجب ان تقوم وظيفة الإدارة الداخلية فى المنشاة بتقويم تصميم، وتطبيق، وفاعلية قواعد السلوك فى المنشاة وما يتعلق بها من أهداف وبرامج وانشطة .

٣ ـ يجب ان تكون أهداف العمليات الاستشارية متسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشاة.

الفصل السادس

خلاصة البحث

للحوكمة إطار عام تتكامل فيه كافة جوانبها وهو ما جعل من الحوكمة تياراً متدفقاً ، قوى الفاعلية فى الإقناع به، وبمفاهيمه، وأن تتضمنها العديد من المؤتمرات ، والندوات، والاجتماعات،

والنشرات ، والتقارير، والخطابات، والمحادثات ...

فقد خرجت الحوكمة من بين أوضاع وتناقضات الأزمات المالية التى اجتاحت العالم بكاملة ، خلال العقد الأخير من القرن العشرين ، والتى بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض ، والذى ظهر جليا وواضحا ما بين انتهاز الفرص الاستثمارية السانحة فى الأسواق ، وما بين أخلاقيات الممارسات الواجبة التطبيق والذى اظهرتة حوادث كثيرة أصابت العديد من الشركات ، و أظهرت كيف أصابها الفساد ، ومناخ اللامسئولية ، وعدم وجود ثقافة الالتزام ، وما أدت إليه أزمات الديون المتعثرة ، وتعثر الشركات والبنوك ، وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، وما ظهر من ممارسات خاطئة من جانب أصحاب العلاقة فى الشركات والمؤسسات والبنوك.

كل هذا وغيره أوجب استخدام (الحوكمة) كعلاج ، وأداة ووسيلة معالجة متعددة المجالات ومتعددة الجوانب ، والتى تحتاج التعرف عليها حيث يتضح لنا أن هناك مجالات عديدة للحوكمة ، وهى مجالات متنوعة ومختلفة، ولكنها مترابطة كحلقات سلسلة واحدة ، تجمع بين كل منها لتؤثر فى الأخر، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعا ، وبشكل مترابط، وأهم هذه المجالات مايلى:

المجال الأول ـ مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام.

المجال الثانى ـ مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح.

المجال الثالث ـ مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة.

المجال الرابع ـ مجال توفير عناصر الجذب الاستثمارى المحلى والدولى.

المجال الخامس ـ مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدا على قدم المساواة.

المجال السادس ـ مجال تحسين الأداء .

المجال السابع ـ مجال زيادة الفاعلية والاهتمام .

أما بخصوص المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات ، تبين الدراسات والقرارات والقوانين أهمية ضرورة تحسين الأداء الرقابى فى المنشات بصفة عامة، وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابى كلما انفصلت الملكية عن إدارة المنشاة.

وتلعب المراجعة الداخلية دورا هاما فى تحسين الأداء الرقابى فى المنشاة المختلفة ، بالإضافة أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بتقويم عملية الحوكمة فى المنشاة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك فى تحقيقها لاهداف ومبادئ حوكمة الشركات. ويتضمن الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون ما يلى:

أ) متابعة، وتقييم،وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة فى المنشاة .

ب) الفحص والتحقق من الالتزام بالسياسات، والإجراءات، والنظم المطبقة .

ج) يوفر المراجعون الداخليون تأكيداً للمجلس، وللجنة المراجعة، والإدارة العليا بان المخاطر تتم السيطرة عليها، وان الأداء الرقابى فى المنشاة قوى وفعال .

د) عندما تكون هناك فرصة للتحسين داخل المنشاة، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين العمليات، والسياسات، والإجراءات.

هـ) يمكن إن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب والتشغيلية لتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المنشاة.

بالإضافة إلى أنه يحب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم، والمساهمة فى تحسين ،عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة فى المنشأة، وذلك باستخدام مدخل منتظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة . وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عادة عمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة آلتى يجب مراجعتها .وفى مجال حوكمة الشركات :

١ ـ يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة فى المنشاة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها، وذلك فى تحقيقها للأهداف التالية :

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة فى المنشاة.
- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشاة والمساءلة التنظيمية فيها.
- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة فى المنشاة.
- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين المجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشاة.

٢ ـ يجب أن تقوم وظيفة الإدارة الداخلية فى المنشاة بتقويم تصميم، وتطبيق، وفاعلية قواعد السلوك فى المنشاة وما يتعلق بها من أهداف وبرامج وانشطة .

٣ ـ يجب ان تكون أهداف العمليات الاستشارية متسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشاة .

وختاما أرجو أن أكون قد وفقت فى إلقاء الضوء على المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية.

مراجع البحث

- حوكمة الشركات
دكتور محسن أحمد الخضيرى
- حوكمة الشركات من إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠٠٣م
- مفاهيم وأساليب المراجعة الداخلية
دكتور وجدى حجازى
- مشروع معايير المراجعة الداخلية من إصدارات الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ٢٠٠٤ م
- معاييرالاداء المهنى فى المراجعة الداخلية من إصدارات مجمع المراجعين الداخليين الأمريكى
- مجموعة مقالات فى حوكمة الشركات من إصدارات موقع حوكمة الشركات (شبكة الإنترنت)
- ورقة عمل قواعد إدارة الشركات
د .شهيرة عبد الشهيد إدارة البحوث ببورصتا القاهرة والإسكندرية

مدخل مقترح للتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال فى ظل إطار حوكمة الشركات

(رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة)

مقدم من الباحث / **عاطف محمود أحمد هليل**

مراقب بالجهاز المركزى للمحاسبات

استكمالاً لما سبق نشره فى العدد السابق

*****

رابعاً : الهندسة العكسية لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال :

أصبحت الحاجة ملحة إلى ضرورة إجراء الهندسة العكسية (إعادة الهندسة) لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال المختلفة بما يضمن توفير الاستقلال المطلوب للمراجعين الداخليين، من خلال إلزام تلك المنشآت بجعل التبعية التنظيمية لإدارات المراجعة الداخلية مباشرة إلى لجان المراجعة وليس إلى الإدارة المالية ويكون قرار تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية عن سلطة لجان المراجعة وذلك وفقاً لاشتراطات الهيئة المهنية للمراجعة الداخلية .

ويرى الباحث أن يكون مصدر إمداد إدارات المراجعة الداخلية بالقوى البشرية هو سجلات المراجعين الداخليين بالهيئة المهنية بحيث يكون هناك تنسيق باستمرار بين لجان المراجعة ومديرى إدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال وبين لجنة سجلات المراجعين الداخليين بالهيئة المهنية المسئولة ويؤكد الباحث على ضرورة إرساء السياسات الكفيلة بدعم واستقرار المستوى المهنى لأفراد إدارة المراجعة الداخلية وذلك من خلال الامتناع عن النظر إلى إدارات المراجعة الداخلية على أنها معبر أو مقر وظيفى مؤقت يمر بها بعض المحاسبين بالمنشأة أو أنها مقر عقابى يوجه إليه العاملون المطلوب توقيع شئ من الجزاءات الوظيفية عليهم على أن يتم نقلهم منها مرة أخرى بعد انقضاء مدة عقوبتهم حيث تمثل هذه السياسات الإدارية أحد جوانب التطبيق العملى ، بالكثير من منشآت الأعمال ولا يخفى ما لمثل هذه السياسات الإدارية من آثار سلبية خطيرة على درجة

كفاءة الأداء المهنى لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية ومن ثم لإدارة المنشأة ككل .

حيث إن ذلك سيكون من شأنه قيام لجان المراجعة بدورها الفعال فى مجال الإشراف على تطوير وتنمية إدارات المراجعة الداخلية والتحقق من استقلالية وكفاءة المراجعين الداخليين من خلال الإشراف على محاور تخطيط وتنفيذ أعمال إدارة المراجعة الداخلية ومراجعة برنامجها وتقييم نتائج أدائها ومراجعة مقترحاتها وملاحظاتها على كل من : نظام الرقابة الداخلية وأنشطة المنشأة وذلك من خلال الاجتماعات الدورية المنتظمة التى تعقدها اللجنة مع مدير إدارة المراجعة الداخلية .

كما أنه من الضرورى تنسيق الخطوط والعلاقات التنظيمية بين إدارات المراجعة الداخلية وبين إدارات التدريب والتطوير بمنشآت الأعمال بحيث تضطلع إدارات المراجعة الداخلية بالقيام بانتقاء المحاور التدريبية المطلوبة لإدارات المنشأة المختلفة بهدف تحديد مواطن الضعف والقصور ومعالجتها وكذا مواطن القوة وتنميتها أو الارتقاء بمستوى أداء بعض الإدارات من خلال إمدادها بالمحاور التدريبية لأحدث الأساليب والتقنيات الفنية التى تمكنها من تطوير مستويات الأداء أو ترشيد التكاليف أو فتح مجالات ربحية جديدة للمنشأة .

ويؤكد الباحث على ضرورة قيام إدارات المراجعة الداخلية بتقديم الاستشارات والبرامج التدريبية التى تساعد إدارات المنشآت على إدارة المخاطر بكفاءة وكذلك المشاركة فى بناء وتطوير قاعدة إدارية وتداول المعلومات المالية داخل تلك المنشآت بين إدارات المراجعة الداخلية وبين كافة الكوادر المحاسبية والإدارات المالية بمنشآت الأعمال بما يحقق مستوى متقدم من الالتزام بإطار حوكمة الشركات .

خامساً : الاتجاه المتنامى نحو استخدام القياس المرجعى فى تقييم أداء إدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال :

يعد تحديد أعلى مقاييس أو معايير للتفوق فى كل من المنتجات والخدمات جوهر عملية القياس المرجعى ويطلق عليها بصفة عامة « أفضل الممارسات أو أفضل أداة» كما يعتبر القياس المرجعى أساساً أداء للتحسين الذى يتحقق من خلال المقارنة مع المنشآت الأخرى التى تعتبر الأفضل فى هذا المجال وتقوم فلسفة القياس المرجعى على أساس ضرورة أن يكون الفرد على

الإدراك والتعرف على أوجه قصوره أو ضعفه والاعتراف بأن هناك البعض الذى يمكنه القيام بأداء أفضل منه فى العمل وأن يتعلم كيفية هذا الأداء ثم يتولى تنفيذه فى عمله .

كما أن القياس المرجعى لا يمكن أن يتم القيام به أو تنفيذه فى عزلة بل يجب أن يتوافق مع أهداف المنشأة ويساهم فى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة حتى يكون وسيلة وأداة ذات فائدة كما يعتبر القياس المرجعى بمثابة عملية تؤدى إلى تيسير عملية التعلم والفهم للمنشأة وعملياتها بما يمكنها من تحديد العمليات الرئيسية التى تحتاج إلى التحسين والبحث عن الحلول الملائمة والقابلة للتطبيق ممن هم أفضل فى الفئة أو المجموعة وذلك من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية للمنشأة .

ويقترح الباحث استخدام أسلوب القياس المرجعى (المقارن) كأداة من أدوات تحسين وتطوير خدمات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :-

- أين نحن بالنسبة للآخرين ؟
- ما هى مجالات التحسين المرغوبة ؟
- ما هى أفضل المنشآت التى يمكن مقارنة إدارات المراجعة الداخلية بها مع منشآتنا ؟

ويرى أحد الكتاب أن القياس المرجعى هو البحث باستمرار عن أفضل أساليب الأداء المطبقة فى المنشآت الأخرى كما تتضمن عملية القياس المرجعى شيئين اثنين هما : اقتراح الأهداف اعتماداً على المعايير الخارجية ومعايير الأهداف والتعلم من الأخرين كما يرى نفس الكاتب أن القياس المرجعى يقوم على أساس مقارنة المنشآت بمنشأة أخرى فى ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها فى الميدان أو الميادين محل المقارنة عن طريق تحسين وتطوير الأداء .

ويؤكد الباحث على أن استخدام أسلوب القياس المرجعى (المقارن) بإدارات المراجعة الداخلية يؤدى إلى خلق قيمة للمنشأة وذلك من خلال :-

التركيز على تحديد فجوة الأداء أى الفروق الجوهرية بين أداء إدارة المراجعة الداخلية بالمنشأة وأداء تلك الإدارات بالمنشآت الأخرى المنافسة لها .

- خلق الدافع لدى العاملين بإدارة المراجعة الداخلية نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير .
- تحديد الأفكار الجديدة فى مجال المراجعة الداخلية والمطبقة بالمنشآت الأخرى مع تحديد إمكانية تطبيقها .

وضع الأفكار والتطورات المدروسة أو المتفق عليها موضع التنفيذ للحصول على أداء أفضل للمراجعة الداخلية واتخاذ قرارات رشيدة .

سادساً : تطوير دور المراجع الداخلى تجاه القضايا التالية :

شهدت المراجعة الداخلية تطوراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين حيث أصبحت تقوم بمراجعة كافة أوجه أنشطة المنشأة وقد تطلبت هذه التطورات فى وظيفة المراجعة الداخلية ضرورة إعادة تأهيل المراجع الداخلى علمياً وعملياً حتى يستطيع القيام بالدور الجديد للمراجعة الداخلية كما أدت هذه التطورات إلى ضرورة أن يكون لدى المراجع الداخلى فهم لطبيعة أنشطة المنشأة التى ينتمى إليها حتى يتمكن من فحص وتقييم هذه الأنشطة الأمر الذى ترتب عليه تطوير دور المراجع الداخلى بمنشآت الأعمال **تجاه القضايا التالية :**

- مسئولية المراجع الداخلى عن مراجعة الأداء البيئى لمنشآت الأعمال .
- دور المراجع الداخلى فى فحص وتقييم جودة أخلاقيات أعمال المنشأة .
- مسئولية المراجع الداخلى تجاه فحص وتقييم جودة أداء إدارة علاقات المنشأة .

وسيتناول الباحث هذه القضايا كما يلى :-

أ - مسئولية المراجع الداخلى عن مراجعة الأداء البيئى لمنشآت الأعمال :

تُعد المراجعة البيئية جزء من نظام إدارة المنشأة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها تحديد ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية الخاصة بالمنشأة كافية وتحقق الالتزام بالمتطلبات والسياسات الداخلية .

ويرى الباحث أن المنشآت أصبحت بحاجة إلى أدوات تمكنها من إدارة ما تتعرض له من مخاطر والسيطرة عليها حيث تعتبر المراجعة البيئية إحدى الأدوات المناسبة وبالتالى فإن المراجعة البيئية تعنى رقابة وتنفيذ البرامج والتشريعات والقوانين واللوائح والقرارات البيئية .

دوافع المراجعة البيئية فى ظل إطار حوكمة الشركات :

هناك عدة أسباب أدت إلى حتمية مراجعة الأداء البيئى بمنشآت الأعمال منها ما يلى :

١ - تجنيب المنشآت مخاطر التعرض لعقوبات وجزاءات قوانين وتشريعات حماية البيئة حيث يعد ذلك أحد الدوافع نحو الاهتمام بالمراجعة البيئية .

٢ - تلافى الضغوط المتزايدة من جماعات حماية البيئة.

٣ - زيادة الوعى البيئى لدى

العملاء والمستثمرين ومستخدمى القوائم المالية فقد أصبح هناك طلب من أصحاب المصالح بالمنشأة على معلومات عن الأداء البيئى لتلك المنشآت حيث أن زيادة الالتزامات البيئية قد تؤدى إلى تخفيض الأرباح المستقبلية ومن ثم التأثير على الوضع المالى للمنشأة.

٤ - الحد من مشاكل التلوث البيئى حيث تعد مشكلة التلوث البيئى من أبرز المتغيرات التى أدت إلى الاهتمام بمراجعة الأداء البيئى .

٥ - أصبح من الضرورى تبنى منشآت الأعمال المواصفات العالمية لنظم الأداء البيئى .

٦ - تحسين القرارات الإدارية حيث أنه كلما زادت درجة شمول المعلومات تم التوصل إلى قرارات أفضل والمراجعة البيئية الداخلية تتميز بأنها تولد بيانات كثيرة تعزز من المعلومات التى على أساسها تتخذ الإدارة قراراتها الرشيدة .

ويرى البعض ويتفق معهم الباحث أن هناك دوافع داخلية نحو مراجعة الأداء البيئى وهى :

١ - سعى المنشآت نحو الحفاظ على الصورة الطيبة أمام المستهلكين والمجتمع ككل.

٢ - حاجة المنشآت إلى التعرف على الأضرار والمخاطر البيئية والحد منها أو احتوائها .

٣ - قلق المنشآت من عدم الالتزام بالقوانين واللوائح.

٤ - إن موضوعات البيئة يجب أن يتم إدارتها مثل الموضوعات المالية من حيث التنظيم والمراجعة المستمرة من أجل التحسين والجودة .

ويؤكد الباحث على أن حماية البيئة والالتزام بالقوانين البيئية وحصول منشآت الأعمال على شهادات الجودة تعد من أهم مجالات المراجعة الداخلية ومن المجالات المستجدة والتى تعنى فى ذات الوقت الإدارة الرشيدة لمنشآت الأعمال .

ب - دور المراجع الداخلى فى فحص وتقييم جودة أخلاقيات أعمال المنشأة :

لا يوجد اتفاق عام بشأن مصطلح أخلاقيات المنشأة ولكن يرى أحد الباحثين أنها تشير إلى سلوك المنشأة فى شكل قيم ومعتقدات اجتماعية راسخة ومعترف بها مصدرها غالباً العقيدة والتقاليد والأعراف والتعاليم المتوارثة والقوانين الملزمة .

وتحديد معايير أخلاقيات

المنشأة المدى المقبول والمسموح به للعاملين بالمنشأة والذى يجب أن يعملوا فى حدوده وبدون انحرافات عنه وتركز أخلاقيات المنشأة عادة على جوانب الأمانة ، العدالة الاستقامة ، المصداقية ، والشرعية لكل ما تقوم به المنشأة من أعمال والصلة المشتركة بين جميع جوانب هذه الأخلاقيات تتمثل فى سلامة وصحة الأعمال التى تقوم بها المنشأة .

ويرى الباحث أنه رغم وجود معايير لتقييم سلامة وصحة أخلاقيات أعمال المنشأة والمعمول بها حالياً إلى حد كبير وذلك مثل : التزام المنشأة بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها ، العلاقات مع المديرين ومعايير الصحة والأمان إلا أن هذه القيم تعتبر جزءاً حيوياً من الحاجات الاجتماعية المتنامية لمديرى المنشآت والعاملين بها والمجتمع حيث تزايد الاهتمام بها حديثاً باعتبارها أحد السبل الهامة لعلاج مخاطر المنشأة الأساسية وتفعيل نظام المراجعة الداخلية ، كما أن صياغتها فى صورة دليل رسمى لقواعد الأخلاق يساهم بشكل فعال فى تحسين مستوى التزام منشآت الأعمال بإطار حوكمة الشركات .

ويعد فحص المعايير الأخلاقية للمنشأة عنصراً أساسيا للبيئة الفعالة للرقابة الداخلية وأن وظيفة المراجعة الداخلية فى هذا المجال هى تأكيد على وجود المعايير الأخلاقية الضرورية والملائمة بالمنشأة مع التطبيق الفعلى لها ، وأن نتائج التطبيق ملائمة أيضاً حيث يعد وجود معايير أخلاقية فعالة أحد السبل الحيوية لعلاج المخاطر الأساسية كما أن قيام إدارة المراجعة الداخلية بدورها لبيان مدى الالتزام بهذه المعايير يعد أداة لتحسين برنامج إدارة مخاطر المنشأة بصورة سليمة .

جـ- مسئولية المراجع الداخلى تجاه فحص وتقييم جودة أداء إدارة علاقات المنشأة :

تعد المراجعة الداخلية الأداة الداخلية الفعالة للتأكد من مدى الالتزام بالإجراءات والتعليمات التى تساعد فى تحقيق الشفافية المنشودة والتى هى أحد أهم مبادئ حوكمة الشركات لذا يجب على إدارة المنشأة التى ترغب فى التطبيق الفعال لفلسفة الجودة الشاملة ضرورة الاهتمام بالإدارة الفعالة لعلاقات المنشأة ومن ثم فقد أثارت أهمية هذا المجال اهتمام أدب المراجعة الداخلية والممارسين لها نحو مدى إمكانية توسيع نطاق مسئولية المراجع الداخلى وتطوير دوره الذى يؤديه للمنشأة بافتراض أن هذا النشاط قادر على التقرير عن النواحى السلوكية

المختلفة للعناصر الإنسانية بالمنشأة بالأسلوب الذى يساعد إدارة المنشأة فى توجيه السلوك والتنبؤ باتجاهاته لتحقيق أهداف المنشأة .

ويؤكد الباحث على أن المراجعة الداخلية تشجع على التعاون بين أفراد المنشأة كما تعمل على التنسيق بين إدارات المنشأة وأقسامها المختلفة والتغلب على مشكلة الاستئثار بالمعلومات الخاصة لتحقيق الإدارات والأقسام مصالح فردية لها (مشكلة التعظيم الجزئى للأهداف) ، بمعنى آخر أن المراجعة الداخلية أصبحت وسيلة لمواجهة التعارض بين القيم الفردية والقيم الجماعية والعمل على تحقيق أكبر عائد ذو منفعة جماعية وذلك من خلال إدارة علاقات المنشأة باعتبارها من المجالات الحديثة للأداء الإدارى الشامل وأحد المهام الحديثة التى تزيد من أهمية دور المراجعة الداخلية فى البيئة الحديثة .

ويرى أحد الباحثين أن هناك مجموعة من الإرشادات التى تمثل أفضل المقاييس المقترحة لتقييم جودة خدمات المراجعة الداخلية فى مجال إدارة علاقات المنشأة وهى :

أ ـ ضرورة تطوير المراجع الداخلى لمهاراته فى الاتصال والتعامل مع الأخرين .

ب ـ ضرورة حصول المراجع الداخلى على الدعم والتأييد من المصادر الرئيسية للسلطة بالمنشأة.

جـ ـ أن يكون المراجع الداخلى حريصاً على المحافظة على الثقة بين أفراد المنشأة وتحسينها .

ويؤكد الباحث على أن إقامة علاقة فعالة للتعاون مع إدارة المراجعة الداخلية يعد تحدياً جديداً للمراجع الداخلى ، يهدف إلى أن يعمل كل من المراجع الداخلى والخاضع للمراجعة والمستفيد منها معاً للتحسين المستمر لظروف العمل فى ظل علاقات طيبة ، تؤدى إلى تحسين نواتج أعمالهم مع احتفاظ المراجع الداخلى بموضوعيته واستقلاليته .

سابعاً : النتائج والتوصيات :

(أ) نتائج البحث :

١ ـ أن استخدام أسلوب القياس المرجعى (المقارن) بإدارات المراجعة الداخلية يؤدى إلى خلق قيمة للمنشأة ، وذلك من خلال خلق الدافع لدى العاملين بإدارة المراجعة الداخلية نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير .

٢ ـ أن حماية البيئة والالتزام بالقوانين البيئية وحصول منشآت الأعمال على شهادات الجودة تعد من أهم مجالات المراجعة

الداخليـة ومن المجـالات المستجدة والتى تعنى فى ذات الـوقـت الإدارة الرشيدة لمنشآت الأعمال.

٣ ـ إن وجود معايير أخلاقية فعـالة يمثل أحد السبل الحيوية لعلاج المخاطر الأساسية كما أن قيام إدارة المراجعة الداخلية بدورها لبـيـان مـدى الالتزام بهذه المعايير بعد أداة لتحسين برنامج إدارة مخاطر المنشأة بصورة سليمة .

٤ ـ إن إقامة علاقة فعالة للتعاون مع إدارة المراجعة الداخلية يعد تحـديـاً جديداً للمراجع الداخلى يهدف إلى أن يعمل كل من المراجع الداخلى والخاضع للمراجعة والمستقل عنهما معاً للتحسين المستمر لظروف العمل فى ظل علاقات طيبة تؤدى إلى تحسين نواتج أعمالهم مع احتفاظ المراجع الداخلى بموضوعيته واستقلاليته.

(ب) توصيات البحث :

١ ـ ضرورة إضافة محور التقييم الأخلاقى لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال إلى المحاور الأربعة الخاصة بتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية حيث يمثل هذا المحور ركناً أساسياً فى إطار نجاح إدارات المراجعة الداخلية فى تقديم مستوى متميز من الأداء المهنى فى إطار أخلاقى وخاصة إذا ما روعى فى بنائه وتطويره الالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقى المستمدة من الشريعة الإسلامية .

٢ ـ ضرورة تشجيع إدارات المنشآت المختلفة للمراجعين الداخليين بها على التحاقهم بالدراسات العليا فى الجامعات للحصول على الدراسات المتخصصة فى المجالات المختلفة وحضور المؤتمرات والندوات العلمية والبرامج التدريبية والاشتراك فى عضوية المجامع المهنية والجمعيات العلمية المتخصصة .

٣ ـ ضرورة تطوير المقررات الدراسية الموجهة للطلاب فى المرحلة الجامعية بما يساعدهم على الانخراط فى سلك المهنة بقدرات تؤهلهم للأداء المهنى الحديث .

٤ ـ ضرورة إنشاء هيئة علمية أو مهنية للمراجعين الداخليين فى مصر ، وذلك من خلال التنسيق مع الجهات الحكومية والمسئولين عن تنظيم آليات مزاولة المهنة فى مصر.

المشروعات فى البيئة المعاصرة

د/ محمد الباز

المشروعات فى البيئة الحديثة «أمر مختلف تماماً» عن المشروعات فى سنوات خلت وأيام ولت ... ذلك أن البيئة الحديثة قد أحرزت ثلاثة متطلبات أساسية هى :

١ ـ التوسع فى المعرفة البشرية بمعدلات أسية بحيث أصبح العصر كله يوصف بأنه عصر المعرفة .

٢ ـ تنامى الطلب على المنتجات المعقدة والمركبة سلعية كانت أو خدمية والمنتجات التى يتم إعدادها وفقاً لطلبات ورغبات العملاء .

٣ ـ تطور الأسواق وتنافسيتها على الصعيد العالمى سواء بالنسبة للإنتاج أو الاستهلاك والاستثمار أيضاً .

وكانت محصلة تلك القوى تطرح على أى مشروع سؤالاً أساسياً كيف يتم العمل بنجاح فى ظل بيئة تلك احتياجاتها وهذه مواصفاتها :ـ

«مجتمع المعرفة » و«السلع المركبة » و «الأسواق المتنافسة » كيف يتعامل معها المشروع ؟

وكان الإبداع ، وإنتاج الأفكار ، والتنبؤ التقنى كانت الإجابات الأساسية التى تطرحها المشروعات الناجحة ... وأضافت إليها استخدام مجموعات العمل أو «فرق العمل» لمواجهة تلك المتطلبات.

فقد سمح التوسع المعرفى بتزايد التخصصات العلمية وتنوع الخبرات العملية التى يمكن بها مواجهة ما تتطلبه الحلول للمشكلات المصاحبة للتطوير والتنمية والإنتاج والتوزيع مما يساعد على تكوين فرق العمل اللازمة فى هذا الصدد .

وقد فرض إشباع الطلب المتزايد على المنتجات المركبة أن يصبح تصميم المنتجات عنصراً متداخلاً ومتكاملاً فى نظم الإنتاج ونظم التوزيع ... وأكد هذا التوجه أيضاً الحاجة إلى مواجهة الطلب على المنتجات التى يحددها شكلاً ومضموناً العملاء .

ومن ناحية أخرى فإن الإجابات على الأسئلة الرئيسية ماذا ومتى وأين وكيف ننتج ونوزع ... أصبحت تتشكل فى ضوء الاختلافات الثقافية والبيئية فى الأسواق العالمية وهذا ما أصبح لزاماً على القرارات الإدارية أن تأخذه فى الاعتبار عند وضع إجابات

على الأسئلة الرئيسية التى ذكرناها .

ولا يمكن أن تجتمع المعارف التى تتطلبها هذه العناصر فى شخص واحد أياً كان مستوى تعليمه أو معرفته لذلك أصبح تكوين فرق العمل أحد المتطلبات الرئيسية فى البيئة المعاصرة التى تعمل فيها المشروعات ... وهذا الفرق تختص باتخاذه القرارات وتنفيذها ... فرق للإدارة وفرق للتنفيذ وفرق للمتابعة وهكذا .

وقد فرض هذا العمل «بمنهج الفرق أو المجموعات» الحاجة إلى مستوى مرتفع من « التنسيق والتعاون » بين مجموعات من الأفراد لم يعتادوا على مثل هذا التداخل ولم تعد «الهياكل التنظيمية » و«النظم الإدارية » التقليدية كافية أو ملائمة لإدارة تلك المهمة التى تتطلبها المشروعات فى البيئة المعاصرة.

كما أن التجربة أثبتت أن الاستجابة لكل تلك المتطلبات ، " لا يمكن أن تأخذ صورة تحول لحظى من القديم إلى الجديد " ، فالتحول المطلوب لكى يتم بنجاح ينبغى أن يكون «نظامياً» أى يتم وفقاً لنظام ، ووفقاً لما يعرف بإدارة التغيير وهى عملية شاقة ومرهقة لمعظم المشروعات سواء فى شقه الاستراتيجى أو فى شقه التكتيكى .

وهناك أيضاً قوة اجتماعية أخرى هى المنافسة الشرسة بين المشروعات والتى تضع ضغوطاً هائلة على المنظمات لتجعل منتجاتها المركبة والمعدة طبقاً لطلب العملاء متاحة بأسرع ما يمكن ... وهذا يتطلب أن تتخذ القرارات بشكل أسرع وأن تتحقق النتائج فى وقت أقصر ... وهنا فإن اشكاليات كبرى تحمل تناقضات حادة على الإدارة أن تتعامل معها ... خذ على سبيل المثال مشكلات الاتصالات فالمعلومات والمعرفة تنمو بصورة متفجرة وبمعدلات متسارعة إلا أن الوقت المتاح والمسموح به لتحديد المعرفة المناسبة وانتقائها واستخدامها يتناقص .

وإشكالية أخرى هى أن تلك القوى تعمل فى مجتمع يفترض أن التقنية والتكنولوجيا يمكنها أن تفعلا أى شىء ... والحقيقة إن هذا الفرض يكون صحيحاً بدرجة معقولة فى حدود القوانين الطبيعية الأساسية ... ولا تكمن المشكلة فى هذا الفرض بنفس درجة تواجدها فى الفرض المصاحب الذى يسمح للمجتمع بإهمال التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للتقدم التقنى والتكنولوجى حتى يقع حدث مأسوى يشد انتباهنا لتلك التكلفة مثل حادث مفاعل شيرنوبل الذرى .

* * * * * * *

ماذا تعرف عن التأمين

تقديم المحاسب: **جمال الدين زكى**
رئيس قطاع الشئون المالية الأسبق ببنك التعمير والإسكان

زميلى القارىء

درست مادة التأمين بكلية التجارة جامعة القاهرة فى الخمسينيات على يد الأستاذ الفاضل الجليل أحمد جاد عبد الرحمن الذى كان يشرح المادة باستفاضة حتى أحببتها ، وبعد تخرجى عام ١٩٥٧ التحقت بإحدى شركات التأمين الكبرى ، ولحسن حظى أننى عملت تحت رئاسة الأستاذ / محمد أمين الحزاوى الذى منحنى فرصة إتمام الدراسات العليا داخل وخارج الجمهورية .

نبدأ أولاً بتعريف عقد التأمين :

العقد عبارة عن اتفاق بين طرفين ، الطرف الأول وهو شركة التأمين يتعهد بدفع مبلغ من النقود إلى الطرف الثانى فى حالة وقوع حادث خلال مدة محددة وفى مقابل ذلك يدفع الطرف الثانى مبلغاً يجب أن يكون أقل من المبلغ الذى يتعهد الطرف الأول بدفعه للطرف الثانى .

ويسمى الطرف الأول فى هذه الأحوال شركة التأمين أو المؤمن ، ويسمى المبلغ المدفوع من الطرف الأول للطرف الثانى قيمة التأمين ، ويسمى المبلغ الذى دفعه الطرف الثانى للطرف الأول قسط التأمين ، ويسمى المبلغ الذى يدفعه الطرف الأول للطرف الثانى فى حالة وقوع حادث بالتعويض موضوع التأمين ، ويسمى الطرف الثانى بالمؤمن له أو المتعاقد ، ويسمى التعاقد بين الطرفين بالوثيقة .

موضوع التأمين

أ ـ التأمينات العامة :

أ ـ تتمثل فى الحريق / السطو [illegible] / النقل البحرى / النقل البرى / السفن / الطيران ثم الأخطار المختلفة (وهى الأخطار التى لم تذكر فيما سبق وتتمثل فى الحوادث الشخصية / المسئولية المدنية / خيانة الأمانة / نقل النقدية/ إصابات العمل ... إلخ)

ب ـ تأمينات الحياة :

وهو التأمين على حياة الشخص لصالحه فى حالة الحياة أو لصالح الورثة الشرعيين في حالة الوفاة لمدة محدودة وهو ما يسمى بالتأمين المختلط ، وهناك أنواع كثيرة من تأمين الحياة منها التأمين على حياة شخصين أو التأمين مدى الحياة دون تحديد مدة معينة وتختلف مدة تأمين الحياة عن مدة التأمينات العامة حيث تكون مدة التأمينات العامة غالباً ما تكون سنة وتجدد .

ويشترط فى عقد التأمين توافر مبادئ قانونية ستة يبطل عقد التأمين فى حالة عدم توافرها وهى :

١ ـ منتهى حسن النية .
٢ ـ المصلحة التأمينية .
٣ ـ مبدأ التعويض .

* * * * * * *

٤ ـ الحلول فى الحقوق .

٥ ـ المشاركة فى التأمين أو الاشتراك فى التعويض .

٦ ـ السبب القريب .

هذه المبادئ تطبق على جميع أنواع التأمين فيما عدا مبدأ التعويض والحلول فى الحقوق فإنها تنطبق على بعض العقود دون الأخرى.

١ ـ مبدأ منتهى حسن النية :

يجب على كلٍّ من طرفى التعاقد عدم إخفاء أى معلومات جوهرية عن الطرف الآخر فالعقد يصبح باطلاً فى حالة ثبوت سوء النية .

فمثلاً فى تأمين الحياة يجب عدم إخفاء أى أمراض عن الطرف الأول وفى حالة التأمينات العامة حالة إخفاء العميل أى بيانات خاصة بالتأمين المراد مثلاً رفض شركات أخرى للتأمين على موضوع التأمين أو أخفاء العميل أن لديه وثائق أخرى تؤمن على نفس الخطر .

٢ ـ مبدأ المصالحة التأمينية :

يجب أن يكون المؤمن له فى الشخص أو الشئ موضوع التأمين مصلحة تأمينية فليس من المعقول أن يؤمن شخص على حياة شخص آخر ليس له مصلحة فى بقائه على قيد الحياة .

كما لا يجوز لشخص أن يؤمن على أى ممتلكات ليس له مصلحة فى بقائها دون تعرضها لأى مخاطر ، كما أنه لا يجوز التأمين على المخدرات أو البضائع المهربة .

٣ ـ مبدأ التعويض :

فى حالة وقوع الخطر فإن التعويض الذى يلتزم به الطرف الأول يجب ألا تزيد قيمته عن قيمة الخسارة التى حدثت فعلاً وليس قيمة التأمين بالكامل لأن عقد التأمين ليس مصدر ربح بل يعتبر تعويضاً لما فقد فى حالة الخسارة فى حدود قيمة التأمين .

ومن الملاحظ أن هذا المبدأ يطبق على جميع العقود فيما عدا عقود التأمين على الحياة والتأمين على الحوادث الشخصية ، لأن حياة الإنسان أو أى جزء من أعضاء جسمه لا يمكن أن تقدر بالمال .

وأخيراً أستطيع القول أن مبلغ التعويض فى التأمينات العامة يجب أن يكون مساوياً لقيمة الشئ موضوع التأمين قبل وقوع الخسارة وإذا كان مؤمناً دون الكفاية أى أن يكون مبلغ التأمين أقل من الشئ موضوع التأمين فينخفض قيمة فى التعويض نسبياً .

٤ ـ مبدأ الحلول :

معنى هذا المبدأ أنه إذا تسبب شخص (١) فى إحداث ضرر لشخص (٢) فيكون للشخص (٢) الحق فى الحصول على تعويض مادى من الشخص (١) نظير ذلك الضرر .

وخطورة هذا المبدأ أنه إذا كان الشخص (٢) المضرور مؤمناً لدى شركة تأمين فأنه فى هذه الحالة سوف يحصل على التأمين من هذه الشركة بالإضافة إلى قيامه بتحصيل مبالغ من الشخص رقم (١) وبذلك يصبح التأمين مصدر ربح وهذا ليس مقبولاً .

لذلك فالحل الصحيح هو أن يحصِّل الشخص (٢) قيمة التعويض من الشركة المؤمن بها لصالحه حسب العقد بينهما ، وتحل الشركة محل الشخص (٢) فى مطالبته للشخص (١) بما تم سداده وهو ما يسمى بالحلول .

وأخيراً يمكن القول بأن هذا المبدأ ينطبق على جميع عقود التأمين التى ينطبق عليها مبدأ التعويض .

٥ ـ مبدأ المشاركة فى التأمين أو

الاشتراك فى التعويض :

إذا قام الشخص بالتأمين على الشئ موضوع التأمين ويظهر ذلك جلياً فى حالة الاستيراد من الخارج فالشخص يؤمن على ما تم استيراده من الخارج ويؤمن المصدر لحساب المستورد على نفس البضاعة .

فى مثل هذه الحالات يكون التأمين لدى أكثر من شركة تأمين فنجد عند وقوع الخسارة أنه تسوى العقود على أساس مبدأ المشاركة فى التعويض أى أنه إذا وقع الخطر المؤمن ضده فى وقت يكون فيه المؤمن له لديه أكثر من وثيقة تأمين على نفس الشئ المؤمن عليه ونفس الخطر فإن نسبة المبلغ الذى ستتحمله الشركة إلى مقدار الخسارة المستحقة يجب ألا يزيد على نسبة المبلغ المؤمن به لدى الشركة على مجموع المبالغ المؤمن بها على نفس الشئ لدى جميع المؤمنين بصرف النظر عمًّا إذا كان الناتج من الخسارة يمكن تحصيله من عدمه .

أمثلة للمشاركة فى التأمين :

نفرض أن مؤمن له لديه عقود تأمين ضد الحريق بيانها كالتالى :

جنيه
١٠٠ ٠٠٠ تأمين لدى شركة رقم (١)
٦٠ ٠٠٠ تأمين لدى شركة (٢)
٤٠ ٠٠٠ تأمين لدى شركة (٣)

٢٠٠ ٠٠٠ مجموع التأمين على ممتلكاته .

فإذا حدث حريق قدرت خسارته ٢٠ ٠٠٠ جنيه فتوزع هذه الخسارة على الشركات الثلاث كما يلى :

ما تتحمله الشركة (١)

الخسارة الفعلية × المبلغ المؤمن له ÷ قيمة الشئ موضوع التأمين

٢٠٠٠٠×١٠٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠ = ١٠ ٠٠٠ جنيه

ما تتحمله الشركة (٢)

٢٠٠٠٠×٦٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠ = ٦ ٠٠٠ جنيه

ما تتحمله الشركة (٣)

٢٠٠٠٠×٤٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠٠ = ٤ ٠٠٠ جنيه

مجموع الخسارة = ٢٠ ٠٠٠ جنيه

٦ - مبدأ السبب القريب :

معنى هذا المبدأ أن الشركة تلتزم بدفع التعويض إلى المؤمن له إذا كان الخطر المؤمن ضده (الحريق مثلاً) هو السبب المباشر لحدوث الخسارة بدون حدوث أو تدخل أى مؤثر خارجى آخر مستقل ، وليس معنى كلمة القريب فى الحدوث فى الزمن ولكن يقصد بها القريب فى السبب ولكى يكون للعميل الحق فى الحصول على التعويض يجب أن تكون الخسارة نتيجة مباشرة وحتمية للخطر المؤمن ضده وأن تكون سلسلة الحوادث التى بدأها وقوع الخطر المؤمن ضدة متصلة والمعروف أن تطبيق هذا المبدأ صعب جداً من الناحية العملية ويقابله الكثير من الصعاب عند تطبيقه وكثيراً ما يحسم القضاء المنازعات الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ .

أمثلة لتطبيق السبب القريب :

مثلاً فى التأمين ضد الحريق ، الوثيقة فى هذا النوع تضمن الخسائر التى تنتج بسبب الحريق فمثلاً قد تسببت المياه التى تستخدم فى إطفاء الحريق خسائر سببها القريب هو الحريق ، وعلى الشركة أن تتحمل هذه الخسائر .